

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA
MEJORAR LA RENTABILIDAD, APLICADO EN LA EMPRESA
FAMILIAR INGENIERÍA SERVICIOS Y COMERCIO I.S.C

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

JÉSSICA MARCELA GUTIÉRREZ TABANGO

DIRECTOR: DRA. ALEXANDRA RAMIREZ

QUITO, NOVIEMBRE 2015

DIRECTOR:

Dra. Alexandra Ramírez

INFORMANTES:

Ing. Idrián Estrella

Ing. René Toala

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicarlo principalmente a mi madre, que es un pilar fundamental en mi vida, mi motivación, mi ejemplo a seguir. Por todo el amor, comprensión y tiempo para conmigo, por haberme enseñado que en la vida sin sacrificio, esfuerzo y pasión no hay victoria.

A mi padre, por sus sabios consejos y apoyo incondicional.

A mi hermana menor, por ser una de las personas que me inspira a ser mejor cada día, uno de los motores que me impulsan a seguir adelante.

Todo esto es por ustedes y para ustedes.

Jéssica

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinito amor, por todas las bendiciones que me ha dado, por ser esa luz que guía mi camino y me ha dado la fuerza y el valor suficiente para cumplir mis metas.

A mis padres y hermana, por todo su apoyo, confianza y motivación en el transcurso de mi carrera.

A mis profesores, por su entrega, dedicación y responsabilidad, sin los cuales no habría podido tener una formación completa.

A mis amigos por su sincera amistad y por todos los momentos inolvidables que compartimos en el trayecto.

A todos, de corazón, gracias.

Jéssica

ÍNDICE

1. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	2
1.1 Introducción	2
1.2 Análisis del entorno externo	2
1.2.1 Descripción Geográfica	2
1.2.2 Descripción Socio-Económica	3
1.2.3 Descripción Política.....	5
1.2.4 Legislación	7
1.2.5 Tecnología	10
1.2.6 Estudio de mercado	11
1.2.6.1 Factores que afectan la oferta	11
1.2.6.2 Investigación de la demanda.....	15
1.2.6.3 Comercialización	17
1.3 Evaluación del ambiente interno de la empresa.- Análisis de la cadena de valor	21
1.3.1 Actividades primarias	22
1.3.2 Actividades de apoyo.....	26
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA	3
2.1 Introducción	3
2.2 Análisis horizontal	31
2.2.1 Estado de Situación Financiera.....	31
2.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias	37
2.3 Análisis vertical	39
2.3.1 Estado de Situación Financiera.....	40
2.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias	45
2.4 Índices financieros	47
2.4.1 Razones de liquidez	47

2.4.2	Razones de endeudamiento	49
2.4.3	Razones de rentabilidad.....	50
2.4.4	Razones de rotación.....	53
3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	31
3.1	Entrevista al Gerente General Ing. Ignacio Ordóñez	31
3.2	Entrevista a la Gerente Financiera: Sra. María Elena Rivera	58
3.3	Entrevista al Contador General Sr. Richard Flores.....	61
3.4	Entrevista a la agente de ventas: Sra. Ximena Mejía.....	63
3.5	Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas	64
3.6	FODA.....	67
3.6.1	Análisis FODA	67
4.	DISEÑO DEL MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO.....	68
4.1	Introducción	68
4.2	Modelo administrativo	69
4.2.1	Visión	69
4.2.2	Misión.....	70
4.2.3	Objetivos estratégicos.....	71
4.2.4	Principios y valores	71
4.2.5	Organigrama Estructural.....	73
4.2.6	Organigrama de posición.....	74
4.2.7	Organigrama funcional	75
4.3	Modelo Financiero	76
4.3.1	Gestión financiera cuentas por cobrar	77
4.3.1.1	Selección y estándares de crédito	77
4.3.1.2	Políticas de cobro.....	80
4.3.1.3	Condiciones de cobro.....	82
4.3.1.4	Supervisión del crédito	82
4.3.1.5	Situación actual de las cuentas por cobrar	82
4.3.1.6	Modelo propuesto de cuentas por cobrar	83

4.3.2	Gestión financiera de inventarios	96
4.3.2.1	Situación actual de inventarios	96
4.3.2.2	Modelo propuesto para inventarios.....	98
4.3.2.3	Estrategias a aplicar a inventarios.....	99
4.3.3	Gestión financiera de cuentas por pagar.....	100
4.3.3.1	Situación actual de cuentas por pagar.....	100
4.3.3.2	Modelo propuesto para cuentas por pagar	101
4.3.4	Gestión de Obligaciones financieras	105
4.3.4.1	Necesidad de Financiamiento	106
4.3.4.2	Estrategias de financiamiento	106
4.3.4.3	Fuentes de financiamiento	107
4.3.4.4	Situación actual de obligaciones financieras	107
4.3.4.5	Modelo propuesto para obligaciones financieras.....	108
4.3.5	Planificación presupuestaria.....	109
4.3.5.1	Presupuesto de ventas	111
4.3.5.1.1	Presupuesto de ventas de I.S.C	111
4.3.5.1.2	Alternativas para I.S.C	113
4.3.4.2	Presupuesto de compras	114
4.3.4.2.1	Presupuesto de compras de I.S.C	114
4.3.4.3	Presupuesto de gastos	116
4.3.4.3.1	Presupuesto de gastos de I.S.C.....	116
4.3.5	Estados financieros proyectados.....	118
4.3.5.1	Estado de resultados	119
4.3.5.2	Estado de Situación Financiera.....	120
4.3.6	Presupuesto de caja: estado de flujo de efectivo	122
4.3.6.1	Estado de Flujo de efectivo I.S.C	122
4.3.7	Análisis de sensibilidad	125
4.3.7.1	Análisis de sensibilidad para Ingeniería Servicios y Comercio	126
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1	Conclusiones	69

5.2	Recomendaciones	132
	Referencias	133
	ANEXOS	135
	Anexo 1. Formato de la entrevista	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentación de mercado.....	28
Tabla 2. Estado de situación financiera I.S.C 2013-2014.....	43
Tabla 3. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera I.S.C.....	45
Tabla 4. Estado de Pérdidas y Ganancias I.S.C 2013-2014.....	49
Tabla 5. Análisis Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias I.S.C.....	50
Tabla 6. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera.....	52
Tabla 7. Análisis Vertical Estado de Pérdidas y Ganancias.....	57
Tabla 8. Análisis FODA.....	79
Tabla 9. Montos y plazos para créditos.....	97
Tabla 10. Credit Scoring I.S.C.....	103
Tabla 11. Cumplimiento de crédito Credit Scoring I.S.C.....	104
Tabla 12. Análisis del negocio Credit Scoring I.S.C.....	104
Tabla 13. Situación financiera del cliente Credit Scoring I.S.C.....	105
Tabla 14. Garantías del cliente Credit Scoring I.S.C.....	105
Tabla 15. Entorno Credit Scoring I.S.C.....	105
Tabla 16. Norma crediticia.....	106
Tabla 17. Clasificación del inventario, método ABC.....	110
Tabla 18. Importancia relativa del inventario, método ABC.....	110
Tabla 19. Presupuestos para I.S.C.....	122
Tabla 20. Presupuesto de ventas I.S.C período 2015-2016.....	124
Tabla 21. Cumplimiento esperado en ventas.....	125
Tabla 22. Presupuesto de compras I.S.C período 2015-2016.....	127
Tabla 23. Presupuesto de gastos I.S.C período 2015-2016.....	129
Tabla 24. Estado de resultados proyectado.....	131
Tabla 25. Estado de Situación Financiera proyectado.....	132
Tabla 26. Flujo de efectivo I.S.C.....	135
Tabla 27. Escenarios para I.S.C.....	137
Tabla 28. Estado de resultados I.S.C, escenario pesimista.....	138
Tabla 29. Estado de resultados I.S.C, escenario probable.....	139
Tabla 30. Estado de resultados I.S.C, escenario optimista.....	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Curva de la oferta.....	23
Gráfico 2. Cadena de valor I.S.C.....	33
Gráfico 3. Organigrama estructural.....	85
Gráfico 4. Organigrama de posición.....	86
Gráfico 5. Organigrama funcional.....	87
Gráfico 6. Modelo de solicitud de crédito.....	100
Gráfico 7. Modelo de carta de retraso de pago de clientes.....	107
Gráfico 8. Modelo para análisis de cuentas por pagar por proveedor.....	111
Gráfico 9. Modelo de calendario de pagos.....	115
Gráfico 10. Estructura de financiamiento I.S.C.....	119

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo realizado en la empresa familiar Ingeniería Servicios y Comercio, dedicada a la compra y venta de insumos para la industria y el comercio parte de la elaboración del FODA, el cual constituye la base para el diseño de un Modelo Administrativo Financiero que se recomienda implementar, con la finalidad de mejorar los procesos internos, tanto de identificación de los propietarios y empleados como también de los procesos de tipo contable.

El modelo financiero diseñado, se enfocó en las cuentas de mayor importancia para la empresa, en las mismas que mediante un análisis previo se evidenció falencias. Las cuentas analizadas son las por cobrar a clientes, inventarios, proveedores nacionales y extranjeros y obligaciones financieras. Dicho modelo proporciona políticas, presupuestos proyectados, flujos de efectivo, encaminados a alcanzar liquidez, la cual permitirá que I.S.C se maneje con holgura y en un futuro pueda acrecentar sus inversiones.

1. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Introducción

El objetivo principal de este capítulo es presentar información que será de utilidad para la investigación. Para ello inicio haciendo un análisis del entorno externo en el que se desenvuelve la empresa Ingeniería Servicios y Comercio Sociedad Civil y Comercial, dedicada a la venta de insumos para la industria y el comercio, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas presentes para la compañía.

En el análisis del entorno externo incluyo los ámbitos geográficos, social, económicos, políticos, legislación y tecnología.

Posteriormente paso hacer una evaluación del ambiente interno de la empresa apoyada en el análisis de la cadena de valor.

1.2 Análisis del entorno externo

1.2.1 Descripción Geográfica

La localización geográfica de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región es una decisión de tipo estratégico. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad

económica presente y futura de la empresa. (Cámara Santa Cruz de Tenerife, 2011).

Ingeniería Servicios y Comercio está ubicada en la Av. Shyris y El Telégrafo N32-14, en el sector centro norte de la ciudad de Quito, esta zona le resulta estratégica porque están próximos tanto a sus clientes como a sus proveedores locales.

La cercanía a los mencionados actores comerciales contribuye a la logística de la empresa, pues se puede brindar un servicio más eficiente y eficaz porque se acortan los tiempos de entrega y de recepción de mercadería, además dicha cercanía incide favorablemente en la inversión que se hace en transporte.

Sin embargo hay otros proveedores ubicados en Colombia frente a los cuales la ubicación geográfica no es favorable, pues la relación se ve sujeta a las políticas de importaciones, los productos deben pasar por la aduana y los trámites para sacarlos de allí demandan tiempo.

1.2.2 Descripción Socio-Económica

En el campo de la comercialización de insumos para la industria y el comercio, Ingeniería Servicios y Comercio se encuentra amenazada por

grandes empresas nacionales e internacionales, las cuales cuentan con un capital considerable en relación con el de las microempresas, por esta razón, Ingeniería Servicios y Comercio se ve en la obligación de fijar sus precios y créditos tomando como referencia a sus competidores, lo cual deja un margen bajo de beneficios tanto para la empresa como para sus trabajadores.

Además, Ingeniería Servicios y Comercio se ve en la necesidad de solicitar sobre giros constantemente para invertir en la adquisición de los productos que comercializa.

En el ámbito social, la clientela de Ingeniería Servicios y Comercio son mayoristas y minoristas, ubicados en distintos lugares del país, a los cuales se les ofrece un producto a precios convenientes, de calidad y variados, conscientes de sus gustos y preferencias, de tal manera que puedan cubrir sus necesidades.

El hecho de que Ingeniería Servicios y Comercio continúe en el mercado durante varios años se debe en especial a la aceptación de los clientes a nivel nacional quienes sienten que sus necesidades están cubiertas por la calidad del producto y el servicio que la empresa les brinda.

1.2.3 Descripción Política

El actual estado ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder Ciudadano.

La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República, Rafael Correa y a su Vicepresidente, quien lo reemplazaría si es que se produce la ausencia, destitución o renuncia del titular, los cuales son elegidos (en binomio conjunto) para un mandato de cuatro años. El Presidente de la República designa a los ministros de Estado y a los gobernadores de cada provincia.

La función legislativa corresponde a la Asamblea Nacional de la República del Ecuador, la cual se encarga de redactar leyes y la Función Judicial a la Corte Nacional de Justicia y el Tribunal Constitucional y Cortes Provinciales. A partir del año 2008, con la nueva Constitución de la República del Ecuador se sumaron a estos dos poderes más: el poder electoral y el poder ciudadano.

El gobierno es de origen democrático, la moneda oficial es el dólar y el idioma oficial es el español.

El entorno político del país debe ser considerado por la compañía, dado que cualquier tipo de cambio que se dé en la ley mediante el manejo del gobierno actual pueden afectar el desenvolvimiento de la misma.

En efecto, considerando que los productos que comercializa la empresa son importados desde Colombia es necesario señalar que la devaluación monetaria que se da en ese país hace que los consumidores ecuatorianos no piensan dos veces y deciden invertir sus dólares para obtener productos que les resultan de bajo costo, éste panorama afecta a la producción nacional y el estado a través del Comexi ha impuesto salvaguardas arancelarias que van del 5% al 86% para disminuir las importaciones.

Esta política afecta directamente a la compañía pues las salvaguardas arancelarias para sus productos oscilan entre el 5% y 45 %.

Las salvaguardas en porcentajes y por línea de productos que se aplican en los productos que la empresa comercializa son:

Productos de caucho

Materias primas 0%

Orings, kit de orings, perfiles, hidrosellos 5 %

Empaques de silicona para ollas de presión 45 %

Insumos de confecciones

Accesorios metálicos de corsetería 0 %

Sesgos planos, planchados, crochetas, abrochaduras, protectores de arco
brasier, tiras elásticas y cintas 5 %

Pretinias y borraflajos 25 %

Identificación y mercado de prendas

Pistolas para aplicar los sujetadores 0 %

Sujetadores 45 %

Cintas y tintas para máquinas de impresoras de etiquetas 0 %

Impresoras de transferencia térmica 0 %

Quienes dirigen la empresa evidentemente han realizado una revisión de precios, los han aumentado, lo cual recae sobre el bolsillo de los consumidores finales.

1.2.4 Legislación

El factor legal para todo negocio es importante ya que visualiza el correcto cumplimiento de las normas establecidas por entes reguladores que posee el

país, su afectación en la empresa Ingeniería Servicios y Comercio Sociedad Civil y Comercial depende de las actividades que realiza diariamente.

Ingeniería Servicios y Comercio, Sociedad Civil y Comercial se somete a las regulaciones que establece:

- **Ley de Régimen Tributario Interno**

Dando cumplimiento a los lineamientos que presenta la ley, Ingeniería Servicios y Comercio posee su Registro Único de Contribuyentes, en donde:

- ✓ **Razón Social:** Ingeniería Servicios y Comercio ISC Sociedad Civil y Comercial.
- ✓ **Actividad Económica:** Venta al por mayor y menor de insumos para la industria en general.
- ✓ **Obligatoriedad de llevar contabilidad:** sujetándose a las estipulaciones de la ley respecto a la obligatoriedad de llevar contabilidad y habiéndose cumplido las dos primeras de las siguientes condiciones:

- ❖ Operación con un capital propio superior a los USD 60.000 (al inicio de sus actividades económicas o al 1ro. de enero de cada ejercicio impositivo).
- ❖ Generación de ingresos brutos anuales de su actividad económica (del ejercicio fiscal inmediato anterior), superiores a USD 100.000
- ❖ Costos y gastos anuales, de su actividad empresarial (del ejercicio fiscal inmediato anterior), superiores a USD 80.000.

Ingeniería Servicios y Comercio responde a la obligatoriedad de llevar contabilidad bajo la responsabilidad y firma de un contador legalmente autorizado.

- **Ordenanzas Municipales**

Ingeniería Servicios y Comercio cumple sus obligaciones municipales, las mismas que corresponden al pago de la respectiva patente municipal y el 1,5 por mil de los activos de forma anual y así también se sujeta a las regulaciones que establezca el municipio.

- **Ley de Seguridad Social**

Los trabajadores que operan en la empresa se encuentran afiliados al Seguro Social, por consiguiente Ingeniería Servicios y Comercio se somete a las regulaciones que establece la Ley de Seguridad Social.

- **Código de trabajo**

La empresa da cumplimiento a las disposiciones del Código de Trabajo en el tratamiento con sus empleados.

1.2.5 Tecnología

Es importante el factor tecnológico ya que las empresas deben hoy en día estar a la par con los cambios tecnológicos en equipos y software para así optimizar costos, incrementar la eficiencia, mejorar la calidad de sus productos y dar un servicio oportuno y más ágil sus clientes.

Ingeniería Servicios y comercio a pesar de ser una comercializadora de insumos para la industria y el comercio, no se encuentra a la vanguardia de la tecnología por lo que se debe formular una estrategia tecnológica integrada en la estrategia global y al mismo nivel que las otras estrategias específicas como pueden ser la financiera y comercial; para lo cual la

empresa necesita considerar todos aquellos aspectos relacionados con la capacidad de reconocer las señales del entorno sobre las oportunidades y amenazas de su posición tecnológica y su interpretación.

En cuanto a la comercialización de productos es también importante que se actualice, porque la competencia puede colocar en el mercado productos que superen en tecnología a los ofrecidos por la compañía. Específicamente me refiero a las impresoras de etiquetas que fueron puestas en exhibición en la Feria Expotex, donde un par de visitantes emitieron comentarios al respecto de la existencia de un producto que ofrecen más y mejoradas aplicaciones.

1.2.6 Estudio de mercado

1.2.6.1 Factores que afectan la oferta

Oferta es la cantidad de un bien o servicio que los productores disponen para vender a un cierto precio.

La oferta puede ser representada a través de una curva, ésta es una gráfica que muestra las diferentes cantidades a las que un productor puede optar para ofrecer un bien a diferentes precios, suponiendo que los demás factores que afectan la oferta permanezcan constantes.

Gráfico 1. Curva de la oferta



Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

La oferta de la Empresa Ingeniería Servicios y Comercio se ve afectada por los siguientes factores.

- Regulaciones del estado: la adquisición de los insumos que hace la empresa está sujeta a las disposiciones del estado al respecto de las importaciones, al ser altos los impuestos y aranceles la empresa se ve limitada al momento de adquirir los insumos.
- Capacidad de inversión: la empresa es de tipo familiar y se puede evidenciar que no existe una buena política en la administración del dinero, los gastos familiares de los propietarios muchas veces exceden

del valor que por concepto de suelo reciben, esto hace que al momento de invertir no se cuente con el capital suficiente.

- Número y capacidad de producción de los competidores: existen varios competidores en el mercado de la industria, sin embargo I.S.C tiene una ventaja sobre ellos ya que comercializan insumos certificados de calidad.
- Promoción de productos: mala estructuración del departamento de ventas y ausencia de directrices en el mismo.

Capacidad de los competidores

Las empresas utilizan tácticas como la competencia de precios, las batallas publicitarias, la introducción de productos y el aumento del servicio al cliente o las garantías, y la rivalidad aparece cuando los competidores se sienten presionados o actúan para aprovechar una oportunidad y mejorar su posición. (Dess, Lumpkin, Eisner, 2010)

El propietario de la empresa reconoce que efectivamente existe competencia de gran capacidad en el sector, sin embargo considera que se cuenta con ventajas competitivas como son:

- Calidad certificada (generalmente ISO) a precio competitivo, se cercioran de que los insumos cumplan con el rol para el que fueron producidos.
- Garantía de calidad: aceptan cambio y devoluciones debidas a problemas técnicos.
- Acompañamiento al cliente en las diferentes etapas de producción de los productos para los cuales requiere el insumo, es decir están presentes en el prediseño, diseño, pruebas de laboratorio, producción propiamente dicha y postventa. Para ello se apoyan en las áreas de ingeniería y desarrollo de productos en las fábricas de las cuales son representantes.
- Seriedad y puntualidad en las entregas de insumos independientemente de la cantidad
- Trazabilidad de los productos, pueden identificar asertivamente un lote de producción de insumos de manera que si fuera necesario corregir alguna dificultad, esa corrección es inmediata.

Incursión de nuevos competidores

En la línea cauchos la empresa Cadi que es la proveedora colombiana de la empresa Ingeniería Servicios y Comercio, basándose en el volumen de

adquisición de los insumos en los últimos años de la empresa motivo de mi investigación, realizó un estudio de mercado y decidió crear su planta de producción y comercialización en la ciudad de Quito, lo cual afectará notoriamente, pues prácticamente les estaría eliminando como intermediarios.

1.2.6.2 Investigación de la demanda

Segmentación

La segmentación de mercado se utiliza con mucha frecuencia en la implantación de estrategias, sobre todo en pequeñas empresas y especializadas. La segmentación de mercado se define como la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compras. (David, 2003)

Existen diversas variables o condicionantes que puedan generar diferenciación entre los consumidores finales, esto produce una segmentación del mercado. En el caso de la empresa Ingeniería Servicios y Comercio el mercado está segmentado de acuerdo a las siguientes variables:

Segmentación geográfica, el mercado se divide en diferentes unidades geográficas, como: países, estados, regiones, provincias, poblaciones, etc.

Segmentación demográfica, el mercado se encuentra dividido en grupos, a partir de variables como el género, el ciclo de vida de la familia, la edad, el tamaño de la familia, los ingresos, la nacionalidad, el grado de estudio, la religión, la raza, y la ocupación.

Segmentación socioeconómicas, la población de un mercado se divide por estratos sociales.

Segmentación psicográficas, los compradores son divididos de acuerdo a su clase social, etilo de vida y personalidad.

Segmentación conductual, los consumidores son divididos en grupos basados en su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto.

Para el caso de nuestro estudio, hemos segmentado el mercado considerando las siguientes variables:

Tabla No. 1. Segmentación del mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Insumos para la industria y el comercio

	Variables	Segmento
Geográficas	País	Ecuador
	Provincias	Pichincha, Chimborazo, Imbabura, Santo Domingo, Guayas, Loja
Conductual	Uso que le dan al producto	1. Uso que le dan en las prendas de vestir 2. Uso que le dan a los empaques

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

1.2.6.3 Comercialización

Estrategia de precios

Es un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que

se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general.

Ingeniería Servicios y Comercio establece los precios de venta de los productos que comercializa de la siguiente manera: calcula el 40 % sobre el precio de venta (no sobre el costo) es decir al valor de costo en el origen lo dividen para 60.

A la cantidad calculada se le disminuye:

- 5 % por concepto de ISD (Impuesto de salida de divisas) que se paga al momento de cancelar la mercadería, a ISC le dan 90 días aproximadamente para cancelar la mercadería.
- 5 % en promedio por salvaguardas, lo cual se cancela al momento de pagar el iva, previo a retirar la mercadería de la aduana.
- 8 % por costos de importación (fletes, honorarios por desaduanización, manipulación de carga, seguros e impuestos no deducibles los cuales se pagan entre 0 y 30 días)

- 2,5 % por concepto de comisión por ventas que se deduce una vez hecha la venta y cobrada la factura en aproximadamente 120 días.

Con el 19,5 % restante ISC cubre los fijos y genera utilidad, los productos que no generan esta utilidad bruta son considerados no rentables y por lo tanto descartados para la comercialización.

Estrategias de promoción

La promoción cumple tres funciones esenciales: informa a los compradores potenciales, los persuade y les recuerda la existencia de una compañía y sus productos. La importancia relativa de estas funciones varía según las circunstancias en que se encuentre la compañía. (Stanton W, 2001)

Para captar nuevos clientes y fidelizar a los compradores actuales, la empresa debe realizar promociones.

Para dar a conocer las promociones la empresa debe usar la base de datos de los clientes más frecuentes para para informarles por medio de correos electrónicos, acerca de descuentos y actividades de la compañía.

Además resultará conveniente realizar descuentos en los precios según la forma de pago y por la cantidad comprada.

Estrategias de plaza

Tomando en cuenta que el mercado se encuentra segmentado geográficamente la empresa debe poner los productos a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen. El objetivo de la distribución es crear en el cliente los sentimientos de consideración y exclusividad parámetros primordiales de una cultura de marketing.

Material Publicitario

La compañía encarga la elaboración de material publicitario que es entregado en la feria organizada por la Cámara de Comercio de Quito anualmente. Este material consiste en volantes y un banner.

Para acrecentar la oferta la empresa podría elaborar carpetas de presentación que enviaría a potenciales clientes que elaboran productos utilizando los insumos que Ingeniería Servicios y Comercio comercializa.

Medios Publicitarios

Si bien es cierto la empresa no está en la capacidad de promocionar sus productos a través de la radio y televisión, también es cierto que en la actualidad existe un medio de comunicación barato y eficaz en el cual la empresa debe incursionar, este es el internet el cual permite la creación de páginas web, blogs o el manejo de una red social para dar a conocer a los consumidores en general los bienes que se comercializan con sus precios y en un momento determinado las promociones vigentes.

1.3 Evaluación del ambiente interno de la empresa.- Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor considera a la organización como un proceso secuencial de actividades que crean valor, y su planteamiento es útil para comprender los bloques que construyen la ventaja competitiva, según escribió Michael Porter en su libro pionero Competitive Advantage.

Valor es el monto que los compradores están dispuestos a pagar por lo que les ofrece una empresa, se mide respecto del ingreso total y refleja el precio que dicta el producto de una empresa y la cantidad que puede venderse; una empresa es rentable cuando el valor que recibe excede al total de los costos que implica crear un producto o servicio: crear valor para los compradores por encima de los costos

de producción (es decir, el margen) es un concepto clave para analizar la posición competitiva de una empresa. (Dess, Lumpkin, Eisner, 2010)

Este concepto es aplicable también para las empresas comercializadoras, por lo que paso analizar tanto a las actividades primarias como de apoyo que explican dicha cadena de valor, según muestra el siguiente esquema.

Gráfico 2. Cadena de Valor



1.3.1 Actividades primarias

Para competir, en cualquier industria intervienen cinco categorías generales de actividades primarias, cada una de ellas se divide en un número de actividades diferentes que dependen de la industria particular y de sus estrategias.

Logística al interior

Se refiere sobre todo a recibir, almacenar y distribuir los insumos para el producto, incluye el manejo de los materiales, su almacenamiento, el control de inventarios, la programación de los vehículos que los transportan y su devolución a los proveedores.

En el caso de ISC no se tienen materiales para la producción, sin embargo existe el manejo mismo de los insumos, su almacenamiento, control y programación de su transportación.

ISC cuenta con dos bodegas de aproximadamente 54 m² donde se almacenan los insumos para la industria de la confección específicamente y los insumos a base de caucho. Las bodegas resultan apropiadas y suficientes.

Los insumos son inventarios al momento de su recepción, para ello se cuenta con un programa contable que tiene una opción inventarios. El ingreso codificado lo realiza la asistente contable, quien después de realizar su trabajo da paso al almacenamiento.

Para la transportación de los insumos provenientes de Colombia o de algún proveedor local se contratan camiones.

Operaciones

Éstas incluyen todas las actividades asociadas a la transformación de los insumos hasta la forma que tendrá como producto final, por ejemplo, maquinado, empacado, ensamble, pruebas, estampado y operaciones de las instalaciones.

Para ISC consideraremos dos operaciones, el empacado de los insumos de caucho que deben ser organizados en paquetes acordes al tamaño, de 5, 10, 15, 20, 25, 50 y 100 unidades y el ensamble de las impresoras de etiquetas que no se realiza frecuentemente, sino de acuerdo a los pedidos.

Logística al exterior

Se refiere a la recolección, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores: actividades que incluyen los bienes terminados, el almacenamiento, el manejo de materiales, la operación de vehículos de entrega, el procesamiento de pedidos y la calendarización.

Para ISC tomaré en cuenta el procesamiento de pedidos que lo manejan directamente las dos vendedoras con quienes cuenta la empresa.

Cuando un insumo reporta existencia y se solicita en la mañana se le incluye en la ruta de entregas, pero si es en la tarde se programa la entrega para el siguiente día. En el caso de que el cliente necesite ese mismo día se le brinda la posibilidad de venir a retirarlo.

Cuando un insumo no reporta existencia se le propone al cliente esperar de 20 a 30 días, tiempo necesario para hacer la importación. Generalmente esto sucede con insumos personalizados en la línea de confección e insumos de alto costo que no salen frecuentemente en la línea de cauchos.

La entrega de la mercadería a los clientes se realiza en el vehículo o en la moto de la empresa, según sea la cantidad de insumos a entregar.

Marketing y ventas

Estas actividades hacen alusión a la compra de productos y servicios que hacen los usuarios finales y a los procesos de inducción utilizado para que los compren, incluidos la publicidad, la promoción, la fuerza de ventas, las cantidades, la selección de canales, la relación con el canal y los precios.

Para ISC esta es una actividad que debe ser propuesta en el modelo administrativo pues ligeramente se ve desarrollada, apenas se publicitan en

la feria organizada por la Cámara de Comercio como se mencionó anteriormente.

Servicio

Aquí se incluyen las acciones relacionadas con brindar un servicio para mejorar o mantener el valor del producto, como la instalación, la reparación, la capacitación, el suministro de partes y el acondicionamiento del producto.

En los insumos de la línea de la confección ISC ofrece un asesoramiento de acuerdo a la textura de dicho insumo y de la tela donde se le va a usar.

En la línea de cauchos se asesora en cuanto a la temperatura donde va a ser usado el insumo pedido.

En las impresoras de etiquetas se proporcionan suministros que optimizan su funcionamiento, se da capacitación y se acondiciona el producto cuando el cliente así lo ha solicitado.

1.3.2 Actividades de apoyo

Se dividen en cuatro categorías generales, cada una de las cuales a su vez se dividen en una serie de actividades de valor distintas que son específicas de una industria en particular.

Adquisiciones

Se refieren a la adquisición de insumos de materias primas que optimicen la calidad y velocidad, y minimicen los costos asociados; al desarrollo de relaciones de colaboración ganar-ganar con los proveedores y al análisis y selección de fuentes alternativas de insumos para minimizar la dependencia de un solo proveedor.

La primera de estas actividades no se aplica a ISC porque es una empresa comercializadora, las otras dos actividades son aplicables pero no se las ha desarrollado a pesar de que resultarían beneficiosas.

Desarrollo tecnológico

Toda actividad de valor supone una tecnología. Dentro del desarrollo tecnológico se tienen actividades de investigación y desarrollo efectivo para las iniciativas de procesos y productos, relaciones de colaboración positiva entre otros departamentos y el de investigación y desarrollo así como también personal con excelentes calificaciones profesionales.

El tipo de actividad que realiza la empresa ISC demanda el uso de una red la cual existe, sin embargo no todos los terminales se encuentran en buen

estado y tampoco cuentan con el servicio de internet que podría ser utilizado en muchos procesos.

En cuanto a las calificaciones profesionales es menester mencionar que la preparación profesional que poseen los directivos y empleados no va acorde con la actividad que realiza la empresa. Es necesario que exista capacitación continua de manera que se implementen proyectos y políticas visionadas desde el punto de vista económico, administrativo, de marketing y contable.

Administración de los recursos humanos

Ésta consta de las siguientes actividades: mecanismos efectivos para el reclutamiento, el desarrollo y la retención de empleados, relaciones de calidad con los sindicatos y programas de premios e incentivos que motiven a todos los empleados.

De estas actividades ISC debería desarrollar la última mencionada, porque no hay nada mejor que tener empleados motivados. Deberían además la posibilidad de reclutar personal para incrementar las ventas.

Administración general

La administración general a diferencia de las otras actividades de apoyo contribuyen a toda la cadena de valor y no a las actividades individuales, incluye actividades como la planeación de sistemas efectivos para alcanzar las metas y los objetivos generales, relaciones excelentes con los diversos grupos de interés y tecnologías de la información efectivas para integrar actividades que creen valor.

Estas tres actividades deben ser observadas por la compañía y precisamente entorno a ellas gira el modelo administrativo de manera que se cumpla la misión y los objetivos estratégicos idóneos para la ISC.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

2.1 Introducción

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

Las herramientas de análisis financiero pueden circunscribirse a las siguientes:

- a) análisis comparativo,
- b) análisis de tendencias;
- c) estados financieros proporcionales;
- d) indicadores financieros y
- e) análisis especializados, entre los cuales sobresalen el estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujos de efectivo. (Luis, 2005)

2.2 Análisis horizontal

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo. (Gerencie.com, 2013)

Tomando en cuenta lo anterior se han tomado los estados financieros de Ingeniería Servicios y Comercio de los años 2013 y 2014.

2.2.1 Estado de Situación Financiera

Los estados financieros comprendidos en los períodos 2013 y 2014 detallo a continuación:

Tabla N.2 Estado de Situación Financiera I.S.C 2012-2013

INGENIERIA SERVICIOS Y COMERCIO SCC
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
PERÍODOS 2013-2014

	2013	2014
1 ACTIVOS		
11 ACTIVOS CORRIENTES		
<u>111 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</u>	<u>8.214</u>	<u>9.160</u>
11101 Caja chica	150	150
11102 Bancos	8.064	9.010
1110201 Banco del Pacífico	5.536	6.459
1110202 Banco Produbanco	1.599	1.485
1110203 Banco del Pichincha	929	1.066
<u>112 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</u>	<u>53.652</u>	<u>54.250</u>
11201 Clientes	43.195	44.360
11202 Empleados	1.536	1.245
11203 Socios	6.544	6.544
11204 Otras cuentas por cobrar	2.377	2.101
<u>113 ACTIVO REALIZABLE</u>	<u>65.721</u>	<u>64.471</u>
11301 Inventarios	65.721	64.471
1130101 Cadi	32.456	31.945
1130102 Sescocolor	28.068	29.543
1130103 Bordicol	5.197	2.983
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	127.587	127.881
12 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
<u>121 ACTIVOS DEPRECIABLES</u>	<u>32.655</u>	<u>32.956</u>
12101 Muebles y enseres	19.145	19.146
12102 Estanterías	2.189	2.189
12103 Vehículos	7.044	7.344
12104 Equipos de computación	4.277	4.277
<u>122 DEPRECIACIÓN ACUMULADA</u>	<u>-15.209</u>	<u>-15.876</u>
12201 Dep.acum muebles y enseres	-10.385	-10.619
12202 Dep.acum estanterías	-1.461	-1.584
12203 Dep.acum vehículos	-645	-721
12204 Dep.acum equipos de computación	-2.719	-2.953
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	17.446	17.080
TOTAL ACTIVOS	145.032	144.960
2 PASIVOS		
21 CORRIENTES		
<u>211 Cuentas y documentos por pagar</u>	<u>111.242</u>	<u>112.129</u>
21101 Proveedores	111.242	112.129
2110101 Proveedores Nacionales	2.850	15.345
2110102 Proveedores Extranjeros	108.391	96.783
<u>212 Obligaciones Fiscales</u>	<u>7.503</u>	<u>7.929</u>
21201 Retención IVA	179	198
21202 Retención fuente	346	400
21203 IVA en ventas	5.398	5.982
21204 Impuesto a la renta	1.580	1.349
<u>213 Obligaciones con empleados</u>	<u>3.011</u>	<u>3.273</u>
21301 Sueldos y beneficios	1.353	1.550
21002 IESS	1.119	1.211
21003 Participación trabajadores	538	512
TOTAL PASIVO CORRIENTE	121.756	123.331
22 NO CORRIENTE		
<u>2201 Obligaciones Financieras</u>	<u>14.065</u>	<u>12.338</u>
220101 Diners	8.717	7.957
220102 Produbanco	5.348	4.382
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	14.065	12.338
TOTAL PASIVOS	135.820	135.669
3 PATRIMONIO		
31 Patrimonio Neto	9.211	9.291
311 Capital	80	80
312 Reservas	40.465	40.465
313 Utilidades (Pérdidas) Acumuladas	-32.804	-32.804
314 Utilidad del Ejercicio	1.471	1.550
TOTAL PATRIMONIO	9.211	9.291
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	145.032	144.960

Posteriormente presento los estados financieros comparativos de los períodos 2013 y 2014:

Tabla N.3 Análisis horizontal Estado de Situación Financiera
INGENIERIA SERVICIOS Y COMERCIO SCC
ANÁLISIS HORIZONTAL
PERÍODO 2013-2014

	2014	2013	Absolutos	Relativos
1 ACTIVOS				
11 ACTIVOS CORRIENTES				
<u>111 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</u>				
11101 Caja chica	150	150	-	0,00%
11102 Bancos	9.010	8.064	946	11,72%
<u>112 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</u>				
11201 Clientes	44.360	43.195	1.165	2,70%
11202 Empleados	1.245	1.536	-291	-18,94%
11203 Socios	6.544	6.544	-	0,00%
11204 Otras cuentas por cobrar	2.101	2.377	-276	-11,61%
<u>113 ACTIVO REALIZABLE</u>				
11301 Inventarios	64.471	65.721	-1.250	-1,90%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	127.881	127.587	294	0,23%
12 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
<u>121 ACTIVOS DEPRECIABLES</u>				
12101 Muebles y enseres	8.528	8.761	-233	-2,66%
12102 Estanterías	605	728	-123	-16,89%
12103 Vehículos	6.623	6.399	224	3,50%
12104 Equipos de computación	1.324	1.558	-234	-15,02%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	17.080	17.446	-366	-2,10%
TOTAL ACTIVOS	144.960	145.032	-72	-0,05%
2 PASIVOS				
21 CORRIENTES				
<u>211 Cuentas y documentos por pagar</u>				
2110101 Proveedores Nacionales	15.345	2.850	12.495	438,37%
2110102 Proveedores Extranjeros	96.783	108.391	-11.608	-10,71%
<u>212 Obligaciones Fiscales</u>				
21201 Retención IVA	198	179	19	10,90%
21202 Retención fuente	400	346	54	15,71%
21203 IVA en ventas	5.982	5.398	584	10,82%
21204 Impuesto a la renta	1.349	1.580		
<u>213 Obligaciones con empleados</u>				
21301 Sueldos y beneficios	1.550	1.353	197	14,57%
21002 IESS	1.211	1.119	92	8,19%
21003 Participación trabajadores	512	538	27	-4,98%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	123.331	121.756	1.575	1,29%
22 NO CORRIENTE				
<u>2201 Obligaciones Financieras</u>				
220101 Dineros	7.957	8.717	-761	-8,72%
220102 Produbanco	4.382	5.348	-966	-18,06%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	12.338	14.065	-1.726	-12,27%
TOTAL PASIVOS	135.669	135.820	-151	-0,11%
3 PATRIMONIO				
311 Capital	80	80	-	0,00%
312 Reservas	40.465	40.465	-	0,00%
313 Utilidades (Pérdidas) Acumuladas	-32.804	-32.804	-	0,00%
314 Utilidad del Ejercicio	1.550	1.471	79	5,40%
TOTAL PATRIMONIO	9.291	9.211	79	0,86%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	144.960	145.032	-72	-0,05%

ACTIVOS

Ingeniería Servicios y Comercio maneja en activos totales \$144.960 para el año 2014, valor que incrementó en apenas \$72 con respecto al año 2013 y representa un 0,05%.

Dentro de las cuentas que conforman el Activo tenemos a Clientes, partida que para el año 2014 incrementó en \$1.165, que representa el 2,7% con respecto al año anterior, lo cual evidencia que no se está llevando un adecuado control de la recuperación de la cartera.

Tenemos una cuenta por cobrar a Socios la cual se mantiene igual al año 2013 que es por un valor de \$6.544, de esta manera podemos comprobar que no hay procedimientos que permitan recuperar el dinero prestado a socios.

Otra cuenta que podemos ver dentro del activo es el Inventario, que para el año 2014 hubo una disminución en \$1.250, valor que se justifica con el incremento de ventas que hubo en el mes de agosto, ya que se hicieron algunas promociones para sacar el inventario estancado que tenían en la bodega.

Finalmente tenemos los activos fijos, dentro de los cuales tenemos a muebles y enseres, estanterías, vehículos y equipos de computación, mismos que se encuentran de manera razonable con respecto al año 2013.

PASIVOS

Ingeniería Servicios y Comercio maneja un rubro en pasivos totales que para el año 2014 descendieron a \$ 135.669, monto que comparado con el 2013 que fueron de \$ 135.820, demuestran una disminución de \$151 que equivale al 0,11%.

La empresa presenta pasivos a corto y largo plazo; dentro de los pasivos a corto plazo las principales cuentas son los Proveedores Nacionales que muestran un incremento del 438,37%, esto se debe a que uno de sus proveedores principales del extranjero que es Cadi implantó su fábrica dentro del país; y la cuenta proveedores del extranjero que para el año 2014 hubo un decremento del 10,71%, de igual manera por lo anteriormente mencionado.

Además dentro de lo que es obligaciones con el personal ha habido un incremento del 17,78%, esto se debe a que a los trabajadores se les incrementó su sueldo por las nuevas reformas establecidas dentro del Código de Trabajo.

Dentro del largo plazo se puede observar que la empresa tiene obligaciones con Diners y con el Banco Produbanco, para el año 2014 en ambas cuentas ha habido una disminución del 8,72% y del 18,06% respectivamente, lo cual nos indica que sus obligaciones han estado siendo canceladas con normalidad y la empresa no ha incidido a solicitar más préstamos.

PATRIMONIO

Ingeniería Servicios y Comercio maneja un patrimonio de \$9.291 que con respecto al año 2013 muestra un incremento del 0,86% y esto se debe únicamente a que sus utilidades para el año 2014 aumentaron en \$79.

2.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

El Estado de Pérdidas y Ganancias de los períodos 2013 y 2014:

Tabla 4. Estado de pérdidas y ganancias I.S.C 2013-2014
INGENIERIA SERVICIOS Y COMERCIO SCC
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
PERÍODO 2013-2014

	2013	2014
4 INGRESOS	449.813	495.578
41 Ventas	455.776	501.846
411 Dev. y dscto en ventas	(6.124)	(6.467)
42 Otros ingresos	161	199
5 COSTOS	(294.641)	(333.224)
51 Costo de ventas	(294.641)	(333.224)
UTILIDAD BRUTA	155.172	162.354
6 EGRESOS	151.582	158.944
61 Gastos		
6101 Gastos administrativos		
6110101 Sueldos y salarios	42.316	43.426
6110102 Movilización	15.349	16.889
6110103 Alimentación	12.926	13.004
6110104 Beneficios Sociales	7.723	8.262
6110105 repar.mant.oficina	4.355	4.981
6110106 repar.mant.vehiculo	4.518	4.722
6110107 Asesoram.contable	4.886	5.235
6110108 Asesoram.técnico	1.232	1.508
6110109 Depreciaciones	4.911	4.921
6110110 Arriendo	6.925	6.925
6110111 Servicios básicos	8.412	9.152
Total gastos administrativos	113.554	119.025
61102 Gastos de ventas		
6110201 Sueldos y salarios	12.961	14.058
6110202 Movilización	7.813	8.125
6110203 Alimentación	8.698	9.014
6110204 Beneficios Sociales	3.876	4.221
Total gastos de ventas	33.348	35.419
61103 Otros gastos	4.681	4.500
Utilidad antes de impuestos	3.589	3.411
Participación trabajadores 15%	538	512
Impuesto a la renta causado	1.580	1.349
UTILIDAD NETA	1.471	1.550

Posteriormente presento los Estados de Pérdidas y Ganancias comparativos de los períodos 2013 y 2014:

Tabla 5. Análisis horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias

INGENIERIA SERVICIOS Y COMERCIO SCC
ANÁLISIS HORIZONTAL
PERÍODO 2013-2014

	2014	2013	ABSOLUTOS	RELATIVOS
4 INGRESOS				
41 Ventas	495.379	449.652	45.727	10%
42 Otros ingresos	199	161	38	24%
5 COSTOS				
51 Costo de ventas	(333.224)	(294.641)	(38.582)	13%
UTILIDAD BRUTA	162.354	155.172	7.183	5%
6 EGRESOS				
61 Gastos				
6101 Gastos administrativos	119.025	113.554	5.471	5%
61102 Gastos de ventas	35.419	33.348	2.071	6%
61103 Otros gastos	4.500	4.681	(181)	-4%
Utilidad antes de impuestos	3.411	3.589	(179)	-5%
Participación trabajadores 15%	512	538	(27)	-5%
Utilidad antes de impuesto a la renta	2.899	3.051	(152)	-5%
Impuesto a la renta causado	1.349	1.580	(232)	-15%
UTILIDAD NETA	1.550	1.471	80	5%

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

INGRESOS

Los ingresos que perciben Ingeniería Servicios y Comercio son únicamente de las ventas que realiza, para el año 2014 hubo un incremento del 10% con respecto al año 2013 ya que la empresa vendió \$495.379.

COSTO DE VENTAS

El costo de ventas para el año 2014 tuvo un incremento del 13%, lo cual es considerable ya que las ventas también ascendieron en el año 2014.

EGRESOS

Dentro de los gastos que posee Ingeniería Servicios y Comercio tenemos los administrativos, de ventas y otros, en los cuales podemos observar que tanto los gastos administrativos y los de ventas tuvieron un incremento del 5% y 6% respectivamente, esto básicamente se basa en la alza de salarios que tuvieron los trabajadores, mientras que en otros gastos podemos ver un decremento del 4%.

2.3 Análisis vertical

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. (Gerencie.com, 2013)

Este análisis permite expresar en porcentajes las cifras de un Estado Financiero, de tal manera que podamos conocer la proporción en que se encuentran invertidos en cada cuenta del activo los recursos totales que posee la empresa, así como la proporción en que están financiados. Por otra parte, con respecto al estado de resultados el análisis vertical permite conocer el porcentaje de participación de las diversas partidas que conforman los costos y gastos, así como el porcentaje que representa la utilidad obtenida, respecto de las ventas totales.

2.3.1 Estado de Situación Financiera

Tabla N.6 Análisis vertical Estado de Situación Financiera
INGENIERIA SERVICIOS Y COMERCIO SCC
ANÁLISIS VERTICAL
PERÍODO 2013-2014

	2014	Vertical %	2013	Vertical %
1 ACTIVOS				
11 ACTIVOS CORRIENTES				
<u>111 Efectivo y Equivalentes de efectivo</u>				
11101 Caja chica	150	0%	150	0%
11102 Bancos	9.010	6%	8.064	6%
<u>112 Cuentas y documentos por cobrar</u>				
11201 Clientes	44.360	31%	43.195	30%
11202 Empleados	1.245	1%	1.536	1%
11203 Socios	6.544	5%	6.544	5%
11204 Otras cuentas por cobrar	2.101	1%	2.377	2%
<u>113 Activo Realizable</u>				
11301 Inventarios	64.471	44%	65.721	45%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	127.881	88%	127.587	88%
12 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
<u>121 Activos depreciables</u>				
12101 Muebles y enseres	8.528	6%	8.761	6%
12102 Estanterías	605	0%	728	1%
12103 Vehículos	6.623	5%	6.399	4%
12104 Equipos de computación	1.324	1%	1.558	1%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	17.080	12%	17.446	12%
TOTAL ACTIVOS	144.960	100%	145.032	100%
2 PASIVOS				
21 CORRIENTES				
<u>211 Cuentas y documentos por pagar</u>				
2110101 Proveedores Nacionales	15.345	11%	2.850	2%
2110102 Proveedores Extranjeros	96.783	67%	108.391	75%
<u>212 Obligaciones Fiscales</u>				
21201 Retención IVA	198	0%	179	0%
21202 Retención fuente	400	0%	346	0%
21203 IVA en ventas	5.982	4%	5.398	4%
21204 Impuesto a la renta	1.349	1%	1.580	
<u>213 Obligaciones con empleados</u>				
21301 Sueldos y beneficios	1.550	1%	1.353	1%
21002 IESS	1.211	1%	1.119	1%
21003 Participación trabajadores	512	0,4%	538	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	123.331	85%	121.756	84%
22 NO CORRIENTE				
<u>2201 Obligaciones Financieras</u>				
220101 Dineros	7.957	5%	8.717	6%
220102 Produbanco	4.382	3%	5.348	4%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	12.338	9%	14.065	10%
TOTAL PASIVOS	135.669	93%	135.820	94%
3 PATRIMONIO				
311 Capital	80	0%	80	0%
312 Reservas	40.465	28%	40.465	28%
313 Utilidades (Pérdidas) Acumuladas	(32.804)	-23%	(32.804)	-23%
314 Utilidad del Ejercicio	1.550	1%	1.471	1%
TOTAL PATRIMONIO	9.291	6%	9.211	6%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	144.960	100%	145.032	100%

ACTIVOS

EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO

Está conformado por caja chica y bancos, en donde podemos evidenciar que representan el 0,1% y el 6% del total de activos respectivamente, ya que para el año 2014 cuentan en caja con \$150 y en bancos \$9.010.

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

La cuenta clientes representa un nivel significativo de participación con respecto al activo total con un 31%, por lo que queda a evidencia de que no existen políticas crediticias para un mejor control de la cartera.

Por otra parte cuentan también con las cuentas por cobrar empleados, que apenas representa un 1% al igual que otras cuentas por cobrar, y finalmente está la cuenta por cobrar socios, la cual representa el 5% del activo total.

ACTIVO REALIZABLE

Otro rubro importante dentro de los activos está el inventario, ya que para el año 2014 Ingeniería Servicios y Comercio posee \$ 64.471, lo cual representa el 44% del activo total.

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Conformado por los muebles y enseres, estanterías, vehículos y equipos de computación, representan el 12% del activo total con \$17.080.

PASIVOS

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR

Conformado por las cuentas Proveedores Nacionales y Proveedores del Extranjero, con un total de \$112.129, representan el 77% del total de pasivos y patrimonio, siendo estos los más importantes del pasivo.

Esto nos indica que la empresa está financiada en mayor medida por los proveedores.

Por otra parte tenemos las obligaciones fiscales y obligaciones con empleados los cuales representan el 5% y el 2% respectivamente, lo cual no es tan significativo.

OBLIGACIONES FINANCIERAS

La empresa se encuentra financiada por Diners y el Banco Produbanco por un total de \$ 12.338, lo cual representa un 9% del total pasivo y patrimonio.

PATRIMONIO

El patrimonio incluye las cuentas capital, reservas, pérdidas, y utilidad del ejercicio.

CAPITAL

Al ser apenas de \$80 el capital de la empresa, representa solo el 0,1% del total pasivos y patrimonio, además podemos evidenciar que no ha habido ningún aumento o disminución con respecto al año 2013.

RESERVAS

Con \$40.465 en esta cuenta, representa el 28% del total pasivo y patrimonio.

PÉRDIDAS ACUMULADAS

La empresa posee una pérdida acumulada de \$32.804, representando así el 23% del total pasivo y patrimonio.

UTILIDAD DEL EJERCICIO

Representando el 1% del total pasivo y patrimonio, la empresa cuenta con una utilidad de \$1.550 para el año 2014.

2.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

A continuación el Estado de Pérdidas y Ganancias de los períodos 2013 y 2014:

Tabla N.7 Análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias

INGENIERIA SERVICIOS Y COMERCIO SCC
ANÁLISIS VERTICAL
PERÍODO 2013-2014

	2014	Vertical	2013	Vertical	Promedio	Promedio %
4 INGRESOS						
41 Ventas	495.379		449.652		472.516	
42 Otros ingresos	199		161		180	
Total ingresos	495.578	100%	449.813	100%		100%
5 COSTOS						
51 Costo de ventas	(333.224)	-67,24%	(294.641)	-66%	(313.932)	-66%
UTILIDAD BRUTA	162.354	32,76%	155.172	34%		34%
6 EGRESOS						
61 Gastos						
6101 Gastos administrativos	119.025	24,02%	113.554	25%	116.289	25%
61102 Gastos de ventas	35.419	7,15%	33.348	7%	34.384	7%
61103 Otros gastos	4.500	0,91%	4.681	1%	4.590	1%
Utilidad antes de impuestos	3.411	0,69%	3.589	1%	3.500	1%
Participación trabajadores 15%	512	0,10%	538	0,12%	525	0,3%
Utilidad antes de impuesto a la renta	2.899	0,58%	3.051	1%	2.975	1%
Impuesto a la renta causado	1.349	0,27%	1.580	0,35%	1.464	0,3%
UTILIDAD NETA	1.550	0,31%	1.471	0,33%	1.511	0,3%

Los ingresos que posee Ingenierías Servicios y Comercio provienen únicamente de las ventas que la empresa genere.

La empresa tiene un promedio de ventas netas (períodos 2013 y 2014) de \$472.695.

COSTO DE VENTAS

El costo de ventas representa en promedio el 66% del total de las ventas, dejando así una utilidad bruta promedio del 34% para cubrir todos los gastos que posee la empresa.

EGRESOS

Dentro de los egresos la empresa cuenta con gastos administrativos, gastos de ventas y otros gastos, los cuales representan en promedio el 25%, 7% y el 1% respectivamente del total de ventas promedio.

UTILIDAD NETA

En promedio la utilidad neta representa apenas el 0,3% del total de ventas.

2.4 Índices financieros

2.4.1 Razones de liquidez

Miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas a corto plazo.

Razón corriente: Esta razón es una buena medida de la capacidad de pago de obligaciones a corto plazo, implica la habilidad de convertir un activo en efectivo.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{127.881}{123.331} = 1,04$$

Interpretación: Por cada dólar que ISC debe en el coto plazo, se tiene \$1,04 de respaldo para cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

Lo que significa que la empresa debería buscar la manera de incrementar este índice, para lo cual tendría que pagar a sus proveedores nacionales y extranjeros, que son los valores más representativos dentro de los pasivos corrientes, y esto lo podría lograr si hicieran algunas promociones con el inventario para poder venderlo, de tal manera se incrementarían los activos corrientes.

Prueba ácida: Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Activo Corriente-Inventarios-}}{\text{Gastos pagados por anticipados}} = \frac{63.410}{123.331} = 0,51$$

Interpretación: Por cada dólar que ISC debe en el corto plazo, se tiene \$0,51 de activos convertibles en dinero para cubrir sus obligaciones a la vista.

Por lo tanto la empresa no cuenta con lo suficiente para cubrir sus deudas corrientes, por lo que es importante que se tomen medidas para incrementar este índice, se podría ver revisar qué está pasando con las ventas que no está generando efectivo, lo que le permitirá contar con al menos un dólar de activos corrientes para cubrir un dólar de las deudas corrientes.

Capital de trabajo neto: Se define como los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir las deudas y obligaciones que vencen en ese corto plazo, es decir expresa los medios financieros que posee una entidad para pagar las obligaciones a corto plazo.

$$\text{Fórmula} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 4.550$$

Interpretación: Mediante el índice calculado podemos observar que ISC cuenta con \$4.550 para operar si cancelan todos sus pasivos a corto plazo, lo cual es bueno ya que no se corre el riesgo de sufrir iliquidez.

2.4.2 Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto plazo o largo plazo.

Razón de endeudamiento total: Mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa, además sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{135.669}{144.960} = 0,94$$

Interpretación: De cada \$100 que tiene ISC en sus activos, se endeuda \$94. Mediante el cálculo de este índice, ISC refleja lo endeudados que están, por lo que deberían hacer un estudio de sus ventas, la recuperación de la cartera, para que de esta manera no tengan que estar solicitando constantemente créditos.

Razón de pasivo a largo plazo a Patrimonio: Indica la relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Pasivo a L/P}}{\text{Patrimonio}} = \frac{12.338}{9.291} = 1,33$$

Interpretación: El resultado indica que ISC trabaja con el 133% con recursos de terceros, lo cual no es aceptable ya que podría acarrear una situación de iliquidez e insolvencia, como consecuencia de la alta carga financiera que las deudas a largo plazo causarían.

2.4.3 Razones de rentabilidad

Se define a la razón de rentabilidad como el índice que mide el rendimiento o la utilidad por cada unidad de inversión, de patrimonio o de aporte de los accionistas.

Rotación de activos: Indica la eficiencia en el empleo de los activos por parte de la administración.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{495.578}{144.960} = 3,42$$

Interpretación: Por cada dólar que ISC invirtió en sus activos vendió \$3,42 en el año 2014, lo cual indica que si hubo una buena administración de los activos de la empresa.

Margen Bruto de Utilidad: Indica en porcentaje la utilidad que está generando la empresa frente a las ventas.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{162.354}{495.578} = 0,33$$

Interpretación: ISC obtuvo una rentabilidad equivalente al 33% de las ventas netas, lo cual indica que mi costo de ventas para el año 2014 fue del 67% de las ventas netas, lo que no es realmente bueno ya que cuenta con apenas el 33% para poder cubrir los gastos operacionales y financieros.

Margen de Utilidad Neta: Indica en porcentaje el nivel de utilidad que generaron las ventas en un período determinado.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{1.550}{495.578} = 0$$

Interpretación: En el año 2014 ISC vendió un total de \$495.578 lo cual dejó una ganancias de \$1.550 que representa el 0% del total de ventas, por lo que se debería hacer un estudio de los gastos a los que incurre la empresa para ver si se puede hacer algunos recortes de éstos, de igual manera se

tendría que analizar las posibilidades de incrementar las ventas, ya que mi margen de utilidad neta es realmente bajo.

Rendimiento sobre activos: Indica en porcentaje el nivel de rendimiento obtenido frente a total de activos.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{1.550}{144.960} = 0,01$$

Interpretación: Los activos de la empresa durante el año 2014 generaron una rentabilidad del 1%. Lo cual indica que no hay un manejo eficiente de los activos.

Rendimiento sobre Patrimonio Contable: Indica en porcentaje el nivel de rendimiento obtenido frente al patrimonio.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{1.550}{9.291} = 0,17$$

Interpretación: En el año 2014 el patrimonio de la empresa tuvo una rentabilidad del 17%.

2.4.4 Razones de rotación

Tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del período cartera.

Rotación de la Cartera: Establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}} = \frac{446.020}{87.555} = 5,09$$

Interpretación: La rotación de la cartera de ISC fue de 5 durante el año comercial 2014, es decir 5 veces se crean y cobran las cuentas por cobrar, lo cual no es lo idóneo para la empresa.

Plazo promedio de Cobro: mide el período de recuperación de cartera

$$\text{Fórmula} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}} = \frac{360}{5} = 71$$

Interpretación: ISC gestiona sus cobros en 71 días, por lo tanto la empresa no mantiene niveles adecuados de recuperación de cartera y presenta alta concentración alta de recursos en esta cuenta.

Rotación de Inventarios: La rotación de los inventarios establece el número de veces que los inventarios giran, en promedio de un período determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario año anterior y año actual}} = \frac{333.224}{64.402} = 5$$

Interpretación: La rotación de los inventarios han sido 5 veces en el año, es decir en cinco veces se ha vendido y se ha repuesto en el año 2014, esto se debe a que la compañía no quiere llenarse de inventario en las bodegas.

Plazo medio de inventarios: mide el plazo de rotación de inventarios.

$$\text{Fórmula} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}} = \frac{360}{5} = 70$$

Interpretación: El promedio de días para vender el inventario es de 70 días, lo cual indica la falta de eficiencia en la rapidez de las ventas.

Rotación de proveedores: establece el número de veces que las cuentas por pagar giran, en promedio de un período determinado, generalmente un año.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}} = \frac{112.129}{223.370} = 0,50$$

Interpretación: En el año 2014 las cuentas por pagar se pagaron apenas 0,5 veces, lo cual indica que existe una mala gestión de pagos, y esto se debe a la morosidad de los clientes, ya que por esta razón la empresa no cuenta con el dinero necesario para proceder a los pagos de sus proveedores nacionales y extranjeros.

Plazo promedio pago: mide el período promedio de pago de las obligaciones, que es igual 360 días sobre el número de veces que rotan las cuentas por pagar.

$$\text{Fórmula} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}} = \frac{360}{0,5} = 720$$

Interpretación: El plazo promedio de pago de las obligaciones que tiene ISC con los proveedores es de 720 días, lo cual indica que los proveedores no exigen la cancelación de las deudas, beneficiándolos de un financiamiento de largo plazo por parte de empresas que proveen mercadería.

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Entrevista al Gerente General Ing. Ignacio Ordóñez

1. *¿Tiene la empresa declaradas la misión y visión?*

Si las tenemos, no se hace un esfuerzo promocional interno para difundirla.

2. *¿Cree usted que estos parámetros declaran acertadamente lo que es y la meta que persigue la empresa?*

Hemos venido haciendo una definición práctica que es tácita y que es tradicionalmente lo que venimos manejando. Habría que hacer una revisión de misión, visión y valores y su elaboración en conjunto porque en algunos aspectos se han ido modificando.

3. *¿Es política de la empresa solicitar que los empleados interioricen la misión y visión?*

No. El día a día nos absorbe y no se presta atención a estas actividades de estudio y planificación; no se considera importante pero debería. Venimos trasmitiéndolos verbalmente y casi como una costumbre.

4. *¿Cuáles son los valores que priman en las actividades que desarrolla la empresa?*

Honestidad, Seriedad, Cumplimiento, Garantía, generación de valor agregado para los clientes.

5. *¿Posee la empresa políticas bien definidas para clientes y proveedores?*

Sí. No están escritas pero vienen como parte de nuestra cultura empresarial de 15 años de presencia en el mercado ecuatoriano.

6. *¿Existe un manual de funciones para los trabajadores?*

No. No le hemos visto utilidad práctica, existe una definición de tareas, objetivos y metas.

7. *¿Se encuentra usted capacitado para las funciones que realiza en la empresa?*

Si

8. *¿Cree que la empresa cuenta con una buena plataforma tecnológica para comunicarse con los clientes, proveedores y realizar de manera más óptima los procesos inherentes a la actividad comercial de la compañía?*

Hay algunos aspectos que pueden mejorarse: logística, marketing y ventas en redes y web

9. *¿Los gerentes general, financiero juntamente con el contador realizan presupuestos mensuales de ventas y gastos oportunamente?*

Sí. Como gerente general estoy permanentemente haciendo presupuestos mensuales y anuales de ventas y gastos. En ese sentido no he tenido apoyo de contador (externo) y la gerente de administración hace los flujos de caja.

10. ¿Se lleva a cabo mensualmente un análisis financiero?

No. Tenemos carencia de un sistema de análisis financiero adecuado. Todos los meses tenemos el pyg y cada 3 o 4 meses tenemos balance. Hacemos flujo de caja planificando pagos a proveedores externos y locales y otros temas de gasto; pero es difícil cumplir lo planificado ya que los clientes no pagan en los plazos establecidos. Nos hace falta asesoría financiera ya que nuestra experiencia es más comercial y administrativa.

11. ¿La toma de decisiones va acorde al respectivo análisis financiero?

En referencia al gasto sí. Pero nos hace falta identificar herramientas financieras que nos permitan hacer mayores y mejores negocios.

12. ¿Se realizan reuniones de trabajo periódicas con la finalidad de analizar el margen de ingresos obtenidos?

No. Personalmente como gerente estoy permanentemente revisando y haciendo los ajustes del caso.

3.2 Entrevista a la Gerente Financiera: Sra. María Elena Rivera

1. ¿Tiene la empresa declaradas la misión y visión?

En la constitución de la Empresa figuran los objetivos de la Empresa pero no poseo un escrito de misión y visión exclusivamente.

2. *¿Cree usted que estos parámetros declaran acertadamente lo que es y la meta que persigue la empresa?*

Conforme la constitución de la Empresa si está claro el objetivo de la empresa más no la meta.

3. *¿Es política de la empresa solicitar que los empleados interioricen la misión y visión?*

Si se hacen reuniones periódicas para hablar de la misión y visión de la empresa y se explica a los empleados para que entiendan los objetivos de la empresa.

4. *¿Cuáles son los valores que priman en las actividades que desarrolla la empresa?*

Ventas de productos de calidad y respaldo de garantía por parte de los proveedores para dichos productos. Intentar atender adecuadamente al mercado de insumos industriales y de confección en las líneas que maneja la empresa.

5. *¿Posee la empresa políticas bien definidas para clientes y proveedores?*

No

6. *¿Existe un manual de funciones para los trabajadores?*

No hay un manual generalizado pero Gerencia emite un manual personal cuando ingresa alguien a la empresa

7. *¿Se encuentra usted capacitado para las funciones que realiza en la empresa?*

Dentro de las necesidades de ISC si estoy capacitada.

8. *¿Cree que la empresa cuenta con una buena plataforma tecnológica para comunicarse con los clientes, proveedores y realizar de manera más óptima los procesos inherentes a la actividad comercial de la compañía?*

Creo que para el tamaño de la Empresa es suficiente la plataforma tecnológica con la que contamos.

9. *¿Los gerentes general, financiero juntamente con el contador realizan presupuestos mensuales de ventas y gastos oportunamente?*

Trabajamos en base a un flujo de caja mensual que lo preparo conjuntamente con Gerencia General.

10. *¿Se lleva a cabo mensualmente un análisis financiero?*

Esto lo realiza Gerencia General

11. *¿La toma de decisiones va acorde al respectivo análisis financiero?*

Si

12. *¿Se realizan reuniones de trabajo periódicas con la finalidad de analizar el margen de ingresos obtenidos?*

Si

3.3 Entrevista al Contador General Sr. Richard Flores

1. *¿Tiene la empresa declaradas la misión y visión?*

No

2. *¿Cree usted que estos parámetros declaran acertadamente lo que es y la meta que persigue la empresa?*

Si

3. *¿Es política de la empresa solicitar que los empleados interioricen la misión y visión?*

No

4. *¿Cuáles son los valores que priman en las actividades que desarrolla la empresa?*

Responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso, lealtad

5. *¿Posee la empresa políticas bien definidas para clientes y proveedores?*

No

6. *¿Existe un manual de funciones para los trabajadores?*

No

7. *¿Se encuentra usted capacitado para las funciones que realiza en la empresa?*

Si

8. *¿Cree que la empresa cuenta con una buena plataforma tecnológica para comunicarse con los clientes, proveedores y realizar de manera más óptima los procesos inherentes a la actividad comercial de la compañía?*

No

9. *¿Los gerentes general, financiero juntamente con el contador realizan presupuestos mensuales de ventas y gastos oportunamente?*

No

10. *¿Se lleva a cabo mensualmente un análisis financiero?*

Si

11. *¿La toma de decisiones va acorde al respectivo análisis financiero?*

No

12. *¿Se realizan reuniones de trabajo periódicas con la finalidad de analizar el margen de ingresos obtenidos?*

Si

3.4 Entrevista a la agente de ventas: Sra. Ximena Mejía

1. *¿Tiene la empresa declaradas la misión y visión?*

No

2. *¿Cree usted que estos parámetros declaran acertadamente lo que es y la meta que persigue la empresa?*

No, porque no tienen definido lo principal que debe tener una empresa ya definido y bien establecido lo que es la visión y misión para dar inicio con las funciones y trabajo diario.

3. *¿Es política de la empresa solicitar que los empleados interioricen la misión y visión?*

NO

4. *¿Cuáles son los valores que priman en las actividades que desarrolla la empresa?*

Responsabilidad, honradez, integridad, solidaridad, creatividad, liderazgo

5. *¿Posee la empresa políticas bien definidas para clientes y proveedores?*

No, tienen definidas reglas ni políticas internas ni externas

6. *¿Existe un manual de funciones para los trabajadores?*

No, en ningún caso

7. *¿Se encuentra usted capacitado para las funciones que realiza en la empresa?*

Si, ya que tengo cursos de ventas y contabilidad a fin a los negocios pero me considero una persona poli funcional en la empresa.

8. *¿Cree que la empresa cuenta con una buena plataforma tecnológica para comunicarse con los clientes, proveedores y realizar de manera más óptima los procesos inherentes a la actividad comercial de la compañía?*

3.5 Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas

De acuerdo con las entrevistas realizadas concluyo que:

- Mientras para los propietarios de la empresa están claramente definidas la misión, visión y objetivos de la empresa para los empleados no lo están, por lo tanto dentro de mi modelo administrativo y financiero me permitiré redactar una nueva misión y visión además de incluir una recomendación en cuanto a su socialización e interiorización. El conocer y apropiarse de estos dos parámetros crea en los actores de un proceso identidad, valor que determina el empoderamiento con el cual cada empleado realiza las actividades a él encomendadas.

Tanto el gerente general como la gerente financiera coinciden en que se debe rever la redacción de la misión y visión por cuanto con el pasar del tiempo las actividades comerciales en ido variando en su enfoque.

- Las políticas tanto para clientes y proveedores se consideran existentes en forma verbal para los propietarios no así para los empleados, en este caso es necesario recomendar definir las bien, escribirlas, socializarlas y cumplirlas. El hecho de que no estén declaradas por escrito y más que nada que se las modifique de acuerdo al cliente y a las circunstancias crea desorden y malestar tanto en empleados como en los clientes porque en una venta reciben ciertos beneficios y en la próxima es probable que quien le atienda ya no le ofrezca lo mismo. Algo similar sucede con los proveedores.
- En cuanto a los valores todos apuntan a la honestidad, integridad y compromiso para con los clientes, pero no hacen alusión al ejercicio de ellos dentro de la empresa, lo cual no significa que estén carentes, pero su apreciación deja entrever que están siempre pendientes del cliente pero no le dan la importancia que amerita las relaciones interpersonales entre directivos y empleados.
- Los actores representativos de la empresa entrevistados se consideran aptos para la función que desempeñan. Esto demuestra que se cuenta con un equipo de trabajo predispuesto, el tener claro un organigrama y un manual de funciones declarado ayudaría a sacar a flote la capacidad y entrega de directivos y empleados.

- Solo uno de los entrevistados considera que la plataforma tecnológica con la que cuentan es suficiente para su actividad comercial, no así tres de ellos, de los cuales dos son empleados quienes realmente dan el frente a los clientes, por lo que considero dentro de las recomendaciones incluir la innovación direccionando siempre a brindar un mejor servicio.
- De los tres entrevistados en la parte financiera, el gerente general y el contador consideran que existen falencias. Los tres reconocen que se realizan reuniones pero al no haber una buena orientación financiera, las decisiones que se toman no tienen un buen sustento que les permita organizarse de mejor manera. Por ello considero que la implementación del modelo administrativo y financiero que incluye este trabajo contribuirá a mejorar su organización.

Esta empresa requiere un modelo de Gestión de Cuentas por Cobrar con la que se establecerían políticas para decidir que clientes cumplen las condiciones para recibir créditos.

La aplicación de este modelo sumado con un buen manejo de presupuestos proyectados les permitirá cumplir con sus pagos a proveedores.

3.6 FODA

Tabla N. 8 Análisis FODA

3.6.1 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado y comprometido • Instalaciones apropiadas y ubicadas en un sector comercial. • Amplia gama de proveedores y una fuerte credibilidad ante estos, lo cual asegura el nivel adecuado de stock de la mercadería. • ISC se encuentra ya posicionado en la mente de sus clientes, por lo que cuenta con un portafolio de clientes con un nivel considerable de fidelidad por parte de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suscripción a la Cámara de Comercio • Invitaciones de los proveedores de Colombia para conocer innovaciones de los productos que comercializan y también nuevos productos de las líneas que importan. • ISC cuenta con proveedores directos, por lo que no necesita de intermediarios para adquirir sus productos, siendo esto de gran beneficio en los costos de los productos que comercializa.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Al trabajar bajo el sistema de ventas a crédito sin definir políticas para los clientes, la empresa no cuenta con liquidez lo cual incide en el nivel de rotación de inventario de ciertos productos. • ISC no cuenta con una coordinación a nivel empresa, carece de una automatización de procesos, no presenta una estructura organizativa definida, ni levantamiento de procesos ni de funciones sobre cada una de las actividades que debe llevar a cabo a fin de generar una estabilidad, en donde se logre anticiparse a los conflictos que puedan surgir dentro de la organización y determinar con exactitud donde se situaran los límites entre los empleados y las respectivas funciones a realizarse. • ISC no realiza mensualmente un análisis financiero que le permita tomar decisiones acertadas a corto y largo plazo. • La falta de innovación en un sistema informático contable le resta productividad a la empresa perdiendo agilidad en sus operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas políticas arancelarias y de salvaguardas tomadas por el Gobierno, constituyen un problema porque los costos de los productos se han visto en la necesidad de ser incrementados. • La decisión de la empresa colombiana proveedora CADI de instalarse en nuestro país se convierte en una amenaza pues podría estar ofertando los mismos productos a menor precio, lo cual incidiría en la fidelidad de los clientes de ISC

4. DISEÑO DEL MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

4.1 Introducción

En este capítulo se define a la visión, misión para en base a ello plantearlas de manera que el quehacer de la empresa y su proyección quedan claramente identificados.

Se hace la declaración de objetivos estratégicos, principios y valores que deben ser interiorizados por directivos y empleados de manera que cada actividad realizada por ellos vaya encaminada a su cumplimiento.

Posteriormente, previa una descripción y declaración de objetivos se procede a presentar el diseño del modelo administrativo y del modelo financiero.

Dentro del modelo administrativo, se detalla la estructura organizacional y posicional así como también se da a conocer organigramas que señalan la jerarquía en el trabajo y las funciones de cada actor de la empresa.

El modelo financiero que se presenta se enfoca en las cuentas que son de más importancia para la empresa las cuales se determinaron en base al análisis financiero realizado con anterioridad.

4.2 Modelo administrativo

4.2.1 Visión

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. (Cuevas, 2003)

La visión estratégica de una empresa cumple dos funciones vitales:

1. Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la misión, la cual establece el criterio rector de la planificación estratégica.
2. Inspirar, motivar, integrar o mover a los miembros de la empresa para que actúe y haga cumplir la razón de ser (misión) de la institución.

El modelo administrativo considera que la misión de la empresa debería ser: “Ser la empresa que lidera el mercado de insumos para la industria y el comercio”

4.2.2 Misión

"La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". (Thompson, 2007)

La actual misión de ISC dice así: "Somos representantes e importadores de la más completa línea de insumos de calidad y con excelentes marcas para la industria y el comercio"

La implementación del modelo administrativo inicia su gestión con la remodelación de esta misión, la misma que quedaría estructurada así: "Comercializamos la más reconocida y completa línea de insumos de calidad para la industria y el comercio"

4.2.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de ISC deben estar orientados a:

1. Ser una solución confiable, integral y de calidad en el mercado de la industria y el comercio de manera que los requerimientos de nuestros clientes sean satisfechos.
2. Lograr un posicionamiento gradual dentro del mercado, apoyados por nuestros proveedores y nuestro trabajo en equipo dentro de la empresa.
3. Capacitar a nuestro personal en las áreas pertinentes, potenciando así los valores de profesionalismo, calidad y servicio.

4.2.4 Principios y valores

ISC ofrece a sus clientes un trabajo comprometido con alto sentido de honradez enmarcado en un modelo de negocios que se sustenta en el conocimiento y la experiencia profesional.

A sus empleados, la compañía brinda un buen ambiente de trabajo, la posibilidad de impulsar su crecimiento laboral en el campo de la

comercialización al constituirse parte de un equipo dinámico que busca alcanzar metas realizables en término profesionales y económicos.

Los principios rectores de la empresa son:

LEGALIDAD: Todas las operaciones de la empresa son realizadas y ejecutadas con estricto apego a legislación vigente.

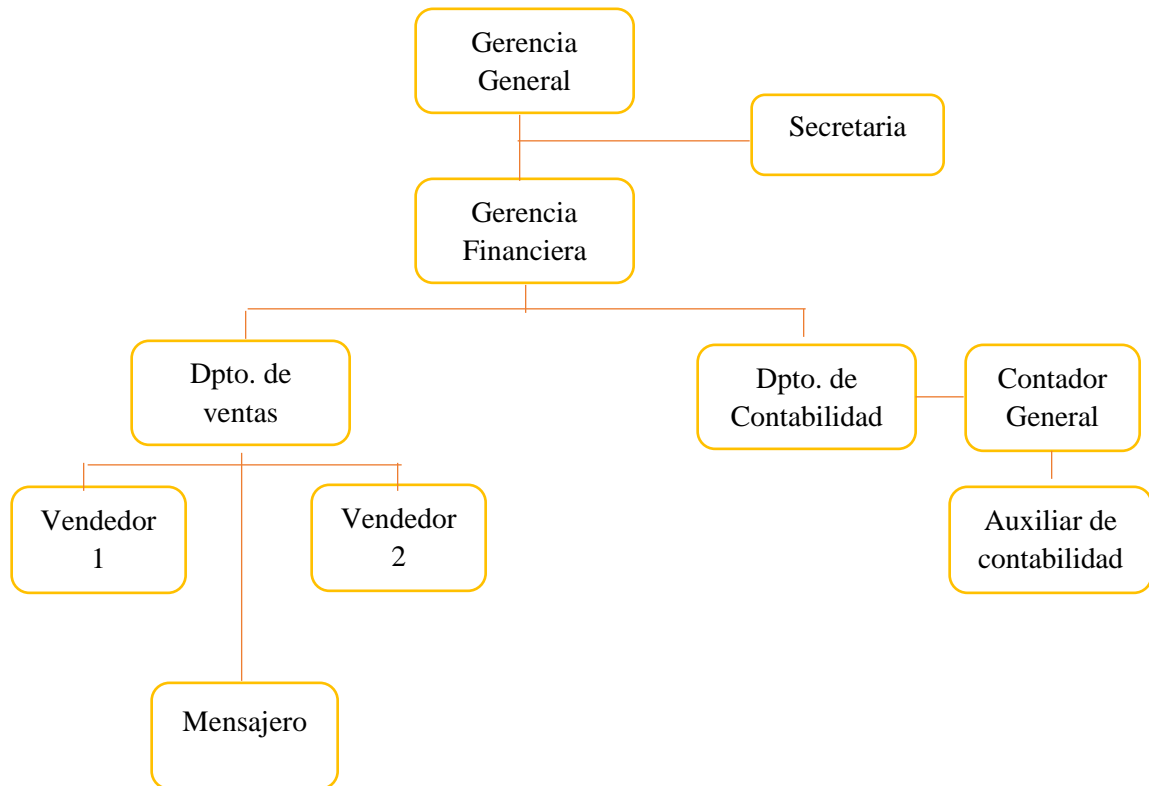
HONESTIDAD: Las actividades y acciones de comercialización deben ser armonizadas con los ofrecimientos hechos a los clientes en cuanto a calidad de los insumos y a los proveedores en cuanto a pagos.

COMPROMISO: La empresa asume la tarea de realizar sus operaciones con un alto sentido de responsabilidad y respeto que permita cumplir cabalmente los compromisos asumidos con los clientes y proveedores.

PUNTUALIDAD: Para la empresa no será suficiente cumplir con lo ofertado, sino hacerlo en el tiempo estipulado, así apuntaremos a la eficiencia y eficacia.

4.2.5 Organigrama Estructural

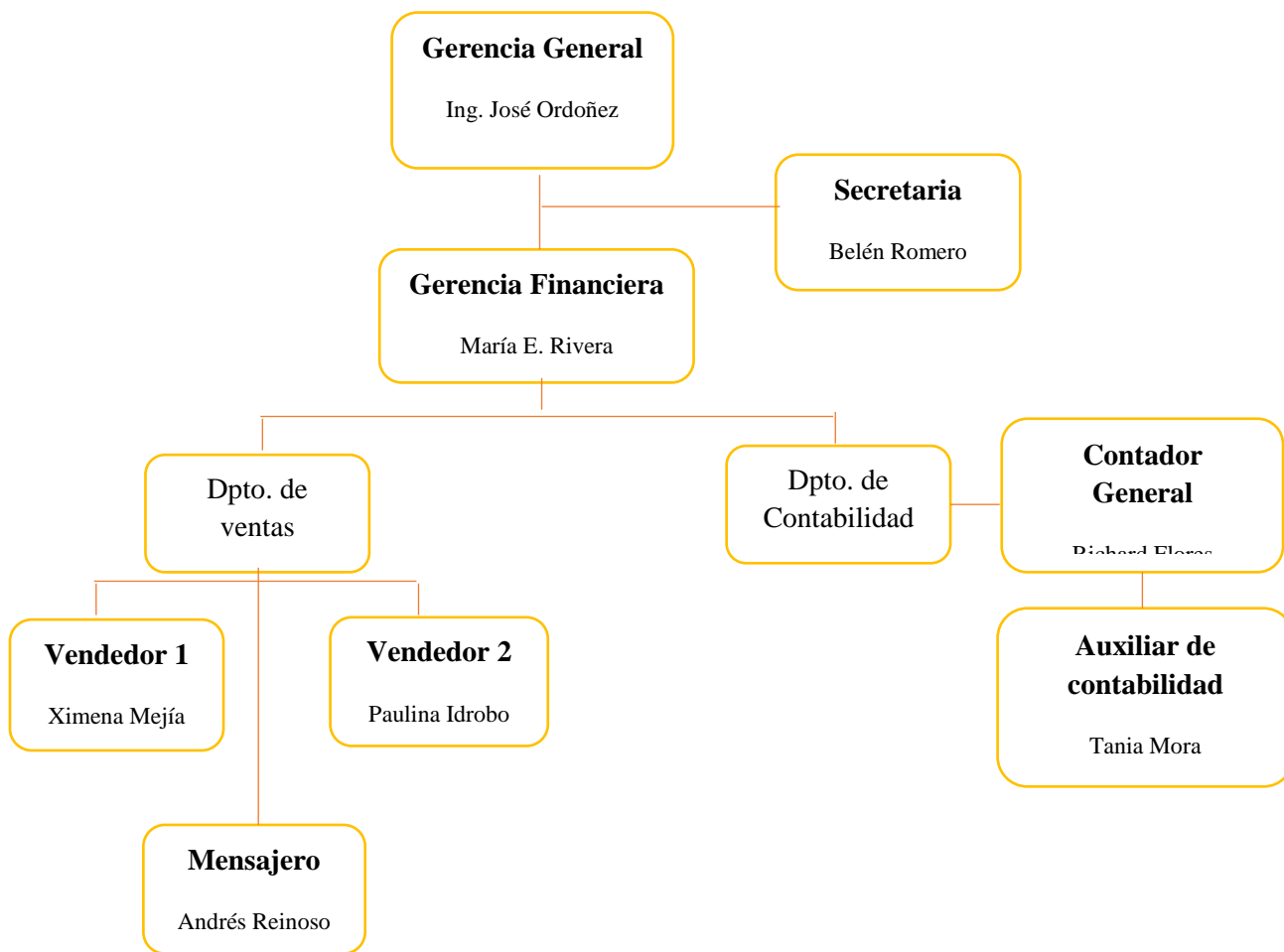
Gráfico 3. Organigrama Estructural



Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

4.2.6 Organigrama de posición

Gráfico 4. Organigrama de posición



Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

4.2.7 Organigrama funcional

Gráfico 5. Organigrama funcional

Gerencia General

- Liderar la gestión estratégica
- Desarrollar y planear metas a corto y largo plazo
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas
- Actuar con coherencia con los valores organizacionales

Gerencia Financiera

- Determinar políticas de estrategia y operación del sistema financiero de la empresa
- Análisis de resultados operacionales y de gestión de la empresa
- Generar indicadores que evalúen al desarrollo de la empresa
- Dirigir las decisiones financieras de la empresa, que aseguren el mejor rendimiento de los recursos de la empresa.

Departamento de Contabilidad

- Programar, Organizar, dirigir y controlar las actividades contables de la Institución.
- Supervisar y conciliar la ejecución de estados financieros.
- Aplicar el control interno previo y concurrente sobre los devengamientos, gastos y desembolsos.
- Suscribir Balances Contables y Estados Financieros.
- Dirigir y Supervisar las labores del personal de la sección Contabilidad.
- Asegurar el funcionamiento de un correcto control interno financiero como parte del Sistema Contable.
- Colaborar con el Director Financiero y demás funcionarios en la ejecución y Control Contable.

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

4.3 Modelo Financiero

El siguiente modelo financiero que se diseñará para Ingeniería Servicios y Comercio SCC., permitirá maximizar el uso de los recursos financieros que genera la empresa, optimizando su eficiencia y eficacia, generando información veraz y oportuna a fin de facilitar la adecuada toma de decisiones, de tal manera que se lleguen a cumplir los objetivos planteados como empresa.

El modelo financiero está enfocado en dar mayor énfasis en las cuentas de mayor importancia en la empresa, mismas que mediante el análisis financiero realizado previamente, se puede evidenciar que poseen falencias lo que ha ocasionado que la empresa presente ineficiencia en la optimización de recursos.

El detalle a continuación:

- Cuentas por cobrar
- Inventarios
- Cuentas por pagar
- Obligaciones financieras
- Planificación presupuestaria

4.3.1 Gestión financiera cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas manufactureras consideran necesario ofrecer crédito.

El mantenimiento de las cuentas por cobrar tiene costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante, la concesión del crédito incrementará las ventas. La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito. (Calles, 2001)

4.3.1.1 Selección y estándares de crédito

Consiste en la aplicación de herramientas que permitirán determinar qué cliente está apto para recibir un crédito, además se evalúa la capacidad de pago del cliente y se compara con los estándares de crédito establecidos por la empresa.

4.3.1.1.1 Las cinco C de crédito

Es una herramienta que proporciona un esquema para el análisis de otorgamiento de un crédito.

Involucra cinco factores que son: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones; que se deben evaluar al analizar un crédito.

4.3.1.1.2 Calificación del crédito

La calificación de crédito es una puntuación que mide la capacidad crediticia de una empresa o persona. Se puede determinar mediante una evaluación y análisis del historial de crédito y capacidad para pagar la deuda. Esta capacidad se mide tomando en cuenta algunos factores.

4.3.1.1.3 Política de crédito

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar

facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste.
(Prado, 2012)

- Descuento por pronto pago: Un tipo de descuento que actúa como incentivo a los clientes con el propósito de lograr un pago más rápido sin que estos se sientan presionados.
- Descuentos por volumen: Con el fin de incrementar las ventas se determina que por cierta cantidad de mercadería comprada obtendrá un porcentaje de descuento.
- Descuentos en determinados artículos: Este tipo de descuentos se aplican a productos que tienen baja rotación, son de calidad menor o a su vez son usados como ganchos para que el cliente compre otros.

- Período de crédito: número de días transcurridos después de haber concedido el crédito hasta el cumplimiento del pago total de la deuda.

4.3.1.2 Políticas de cobro

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una

política de créditos deficientes no producen resultados óptimos. (Prado, Gestipolis, 2005)

Existen tres tipos de políticas:

- Política restrictiva

Son normas de crédito estrictas y agresivas en el momento de cobro, además implican un período corto.

- Política liberal

En este tipo de normas se toma en cuenta a la competencia, no se da ninguna clase de presión energética en la cobranza y son flexibles en condiciones y establecimiento de período de cobros.

- Política racional

Estas normas van en función de las características de los clientes lo cual permite que se produzca un flujo normal de crédito y de cobranzas. Además los gastos que se

requiere para gestionar la cobranza se aplican considerando un margen de beneficio razonable.

4.3.1.3 Condiciones de cobro

Es el plazo que se concede a un cliente para cobrar el crédito que se le emitió, así como los descuentos que se le otorgan por efectuar sus pagos en un plazo previamente acordado.

4.3.1.4 Supervisión del crédito

Consiste en una revisión constante de las cuentas por cobrar de la organización para comprobar si los clientes están pagando de acuerdo a las condiciones de créditos previamente establecidas.

4.3.1.5 Situación actual de las cuentas por cobrar

Actualmente Ingeniería Servicios y Comercio cuenta con una asistente contable, quien dentro de sus funciones está la recuperación de la cartera.

Como asistente contable tiene muchas más funciones que cumplir, es por esta razón que su gestión en la recuperación de la cartera no es eficiente, lo cual lo comprobamos mediante el índice de promedio de cobro que fue de 71 días.

Por otra parte la concesión de créditos por lo general se hace a mayoristas con los que se lleva ya trabajando varios años, si se da el caso de que un cliente nuevo desee un crédito, ISC únicamente se fija en el monto para conceder el crédito sin antes hacer un análisis de la situación del cliente.

Es por este motivo que se ha visto en la necesidad de crear políticas, procedimientos que permitan a los miembros de la empresa gestionar estos recursos sin atravesar problemas trascendentales que afecten las actividades de la entidad.

4.3.1.6 Modelo propuesto de cuentas por cobrar

La propuesta para Ingeniería Servicios y Comercio consiste en el diseño de un pequeño manual de cuentas por cobrar, que incluya

políticas, procedimientos y normas en el momento de conceder un crédito a un cliente hasta la recuperación del mismo; con el propósito de ofrecer a la misma un claro campo de acción en el cual los diferentes miembros de la empresa puedan operar con efectividad.

POLÍTICAS DE CRÉDITO

- Se concederá el crédito a clientes mayoristas o frecuentes de la empresa, con quienes tengan una relación mínima de un año.
- Se deberá llenar una solicitud de crédito previamente.
- Únicamente podrán solicitar un crédito las personas cuya edad sea 24 años o más.
- Los clientes que obtengan una D como calificación se les negará el crédito.

CONDICIONES DE CRÉDITO

- Se concederá un plazo de 15 a 90 días, dependiendo del monto solicitado.
- El cliente deberá presentar como garantía un cheque posfechado.
- Los descuentos se establecerán de acuerdo al monto y al cliente.

Tabla N. 9. Montos y plazos para créditos clientes

MONTO	PLAZO
0 a 100	15 días
101 a 500	30 días
501 a 1.000	45 días
1.001 a 3.000	60 días
3.001 a 5.000	75 días
5.000 en adelante	90 días previa autorización

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

NORMAS DE CRÉDITO

- El pago será receptado a través de un cheque a nombre de Ingeniería Servicios y Comercio, I.S.C, en efectivo, depósitos o transferencias bancarias a las cuentas que posee la empresa.

FUNCIONES DE LOS ENCARGADOS DEL CRÉDITO

Las personas encargadas de conceder el crédito serán las vendedoras con autorización del Gerente Financiero, quien previamente realizará un análisis del solicitante por medio de un Credit Scoring, para lo cual la asistente contable deberá:

- Mantener actualizado el auxiliar de cuentas por cobrar.
- Elaborar un cronograma de cobros de acuerdo a fechas establecidas en cada uno de los documentos que generan cuentas por cobrar.
- Llevar un control de los cheques devueltos.

EVALUACIÓN DEL CRÉDITO

Para conceder el crédito a un cliente se tomará en cuenta primero lo siguiente:

- Cliente mayorista o frecuente
- El tiempo promedio que tarda el cliente cumpliendo sus obligaciones
- Presentación de una garantía (cheque posfechado)
- Inexistencia de saldos pendientes

Proceso de evaluación del crédito

El otorgamiento del crédito está determinado por la capacidad de pago del solicitante por lo que es importante que ISC tome en cuenta los siguientes pasos para evaluar a un cliente antes de concederle un crédito:

- a) Recopilar información:** Mediante un formulario denominado solicitud de crédito, el cual deberá estar debidamente llenado según el formato previamente establecido.

Esta solicitud de crédito incluirá la siguiente información:

- Datos del cliente
- RUC o cédula de ciudadanía
- Nombre del representante legal
- RUC o CI del representante legal
- Dirección
- Teléfono

Gráfico 6. Solicitud de crédito

INGENIERÍA SERVICIOS Y COMERCIO SCC.			
SOLICITUD DE CRÉDITO N° _____			
CIUDAD:		FECHA:	
DATOS DEL SOLICITANTE			
NOMBRE/RAZÓN SOCIAL:		RUC/CI:	
DIRECCIÓN:		TELÉFONO:	
TELÉFONO:		FAX:	
REPRESENTANTE LEGAL:			
DIRECCIÓN DEL REPRESENTANTE LEGAL:			
REFERENCIAS COMERCIALES			
NOMBRE/RAZÓN SOCIAL		RUC/CI:	
DIRECCIÓN:		TELÉFONO:	
CUPO ASIGNADO:	TIEMPO:	PAGO	
MODALIDAD COMERCIAL:			
OBSERVACIONES:			
_____ Nombre del solicitante		_____ Firma y sello	

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

b) Analizar información

Una vez que ha sido receptada la solicitud de crédito, es necesario proceder a una verificación de los datos para validarlos. Dicho proceso lo podemos llevar a cabo mediante la aplicación de las 5C's de crédito.

Los factores que se deben evaluar para conceder un crédito son los siguientes:

- **Carácter:** Analizar los hábitos de pago y el comportamiento del cliente para lo cual se solicitará un historial de pagos que el cliente ha realizado a la empresa, si refleja que el cliente por largos períodos posee cuentas pendientes es factible no conceder el crédito.
- **Capacidad:** Es la habilidad y experiencia en los negocios que tiene la persona o entidad de su administración y resultados prácticos.

Se tomará en cuenta la antigüedad del cliente, el crecimiento, operaciones, actividades, número de empleados y sucursales.

- Condiciones: Son los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir aquellos que no dependen de un negocio.

Para el análisis es importante tomar en cuenta la ubicación geográfica, situación política de la región y el sector de los clientes.

- Colateral: Son todos aquellos elementos que dispone la organización para garantizar el cumplimiento de pago del crédito otorgado.

En este caso si es que se recibió un depósito previo en garantía o las solicitudes de crédito firmadas por los clientes.

- Capital: Se debe proceder a hacer un análisis del estado financiero, sobre todo de los índices de rentabilidad ya que esto garantizará la recuperación del crédito otorgado.

Tomando en cuenta las 5C's de crédito hemos diseñado un Credit Scoring como herramienta para verificar si el solicitante es apto o no para el crédito.

A continuación el modelo:

Tabla10. Credit Scoring

INGENIERÍA SERVICIOS Y COMERCIO CREDIT SCORING				
	Variable	Calificación puntos	Peso asignado	Puntaje
CARÁCTER	Cumplimiento de crédito en la empresa	100	0,15	15
CAPACIDAD DE PAGO	Años del negocio	100	0,20	20
	Años en el domicilio	100	0,15	15
CAPITAL	Situación financiera del cliente	100	0,10	10
COLATERAL	Cheque posfechado	100	0,30	30
CONDICIONES DEL ENTORNO	Muy favorable	100	0,10	10
	Favorable			
	Poco favorable			
	TOTAL	600	1,00	100

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

Dependiendo de las características de los clientes se asignará una puntuación, bajo los criterios previamente establecidos.

Las tablas que se muestran a continuación son las que deberá tomar en cuenta ISC para evaluar el crédito y tomar una decisión:

Tabla N.11. Cumplimiento de crédito Credit Scoring “I.S.C”

Cumplimiento de crédito en la empresa	
5 días de atraso	100 pts
6-15 días de atraso	80 pts
16-30 días de atraso	60 pts
31-60 días de atraso	20 pts
60-90 días de atraso	0 pts

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

Tabla N.12. Años de negocio Credit Scoring “I.S.C”

Años del negocio/domicilio	
Más de 5 años	100 pts
4 - 5 años	80 pts
3 - 4 años	60 pts
2 - 3 años	20 pts
Menos de 2 años	0 pts

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

Tabla N.13. Situación financiera del cliente Credit Scoring “I.S.C”

Situación financiera del cliente	
Casa propia	100 pts
Tarjeta de crédito	80 pts
Cuentas corrientes	60 pts
Bienes inmuebles (vehículo)	40 pts

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

Tabla N.14. Garantías del cliente Credit Scoring “I.S.C”

Garantías del cliente	
Cheque posfechado	100 pts
Letra de cambio	80 pts

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

Tabla N.15. Entorno Credit Scoring “I.S.C”

Entorno	
Muy favorable	100 pts
Favorable	80 pts
Poco favorable	60 pts

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

El procedimiento descrito permitirá determinar la capacidad de pago con la que cuenta el cliente que solicita un crédito, además de su solvencia, de esta

manera garantizará a ISC la recuperabilidad del monto concedido.

c) Toma de decisión

Finalizada la recopilación de información y una vez que esta ha sido sometida a un proceso de verificación mediante las 5C's de crédito con ayuda del Credit Scoring, la empresa debe tomar la decisión de si el solicitante es o no apto para el crédito, para lo cual se basarán en la norma crediticia propuesta a continuación:

Tabla N.16 Norma crediticia

	PUNTUACIÓN	DECISIÓN
A	> 81 puntos	Concede el crédito en condiciones normales
B	71 - 80 puntos	Concede un crédito limitado
C	65 - 70 puntos	Concede el crédito con entrevista previa y con cupo limitado
D	< 65 puntos	No apto para el crédito

por: Jéssica Gutiérrez

POLÍTICAS PARA LA COBRANZA

- La asistente contable generará un reporte de cuentas por cobrar semanal para gestionar la cobranza mediante llamadas telefónicas.

- Las vendedoras se harán cargo de la cobranza de clientes especiales, para lo cual la asistente contable emitirá un reporte semanal de dichos clientes y entregará a cada vendedora.
- Se enviará un reporte quincenal a los clientes que compran con mayor frecuencia, elaborado por la asistente contable.
- Se emitirá una carta por retraso de pago a los clientes que a la fecha de vencimiento de su compra hayan transcurrido 15 días, esta será autorizada por el Gerente Financiero.

Gráfico 7. Modelo de carta por retraso de pago de clientes

ESTIMADO CLIENTE:

El pasado ____ de ____ del ____ le emitimos la(s) factura(s)
N° ____ por un importe total de ____ por concepto de compra de
mercadería.

A no ser que estemos en un error, a fecha de hoy no nos consta que hayan
procedido al pago de la(s) misma(s).

Rogamos que su departamento de contabilidad verifique estos términos y si
todavía no han abonado el importe, procedan a hacerlo en el menor plazo de
tiempo posible.

Caso contrario, rogamos nos envíen el correspondiente justificante de pago o se
pongan en contacto con nosotros para aportarnos los datos que nos permitan
subsanan el malentendido.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

Att. Ingeniería Servicios y Comercio

4.3.2 Gestión financiera de inventarios

La gestión de inventarios busca la coordinación y eficacia en la administración adecuada del registro, compra, salida de inventario dentro de la empresa.

4.3.2.1 Situación actual de inventarios

Actualmente ISC no tiene establecido técnicamente un sistema que le permita una óptima administración de sus dos líneas de productos.

Debido a la naturaleza y condiciones económicas de la empresa utilizan como mecanismo para la compra de inventarios el basarse en el comportamiento del mercado y trabajar bajo pedidos, debido a que la mayoría de mercadería es importada y esta debe ser fabricada ya que depende de los colores, tamaños que desee el cliente.

Sin embargo muchas veces por llegar a cumplir los cupos que les otorgan los proveedores hacen compras innecesarias y esta mercadería prevalece en las bodegas.

Por otra parte se da el caso de que algunos clientes hacen pedidos de productos de cierto color y cuando lo reciben ya no están de acuerdo o no fue de su agrado, y devuelven a ISC, quienes lo reciben sin problema y guarda en sus bodegas hasta que alguien las compre.

La empresa dentro del programa contable que maneja “Smarflex” cuenta con la opción de mínimos y máximos de inventario, herramienta que sería de mucha ayuda, sin embargo no la utilizan.

4.3.2.2 Modelo propuesto para inventarios

Principalmente se propone llevar a cabo un análisis ABC, técnica que consiste en clasificar a los inventarios en tres categorías A, B y C, basándose en la cantidad que representa del total de inventarios y en el costo de adquisición, lo cual permitirá lograr un mayor control y atención sobre los inventarios.

Clasificación ABC, en donde los productos no tienen la misma importancia:

Tabla N.17 Clasificación de inventarios, método ABC

CLASIFICACION	DESCRIPCIÓN
A	Pocos productos pero tienen un alto costo.
B	En mediana cantidad a no tan altos costos
C	Gran cantidad de productos pero tienen un bajo costo

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

La siguiente tabla del Análisis ABC muestra la importancia relativa de los productos en inventario para Ingeniería Servicios y Comercio:

Tabla N.18 Importancia relativa de inventarios, método ABC

Clase de producto	% del producto	% del costo
A	15%	80%
B	25%	15%
C	60%	5%

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

La administración del inventario debe planificarse y orientarse hacia los siguientes objetivos:

- Satisfacer a la demanda
- Evitar la sobre inversión en productos de poca salida
- Establecer márgenes de seguridad

4.3.2.3 Estrategias a aplicar a inventarios

- Establecer mínimos y máximos de los productos de mayor movimiento en el mercado dentro del programa contable.
- Emitir reportes quincenales para conocer el stock del inventario.
- Una vez al mes las vendedoras de las dos líneas de productos se reunirán con el Gerente Financiero para dar a conocer los pedidos de sus clientes.

- Se informará previamente a los clientes que en la mercadería bajo pedido no se aceptan cambios ni devoluciones.
- Con los productos de baja rotación

4.3.3 Gestión financiera de cuentas por pagar

Las cuentas por pagar son la principal fuente de financiamiento a corto plazo, sin garantía para las empresas.

La gestión de proveedores debe establecer las condiciones de compra y plazos de pago convenientes para la empresa. Es necesario considerar que una buena política de proveedores puede reducir costes de financiación. (Rodríguez, 2010)

4.3.3.1 Situación actual de cuentas por pagar

Dentro de las obligaciones que Ingeniería Servicios y Comercio mantiene con terceros en el corto plazo se identifican tres grupos:

Proveedores: Ingeniería Servicios y Comercio maneja dos tipos de proveedores, los nacionales que únicamente dan crédito de 30 días y los del exterior que conceden 90 días de crédito, debido a los montos y el tipo de producto.

Con los proveedores nacionales máximo retrasan el pago una semana, mientras que con los proveedores del exterior llegan a pasarse los 90 días, esto se debe principalmente a que ISC no gestiona eficientemente la cobranza.

Gobierno: Son las obligaciones fiscales que la entidad tiene ya sea con el Servicio de Rentas Internas o el Municipio, deudas que tienen una fecha límite de pago que debe cumplirse.

Empleados: Son todas las obligaciones laborales que la empresa mantiene con sus trabajadores.

4.3.3.2 Modelo propuesto para cuentas por pagar

La propuesta para Ingeniería Servicios y Comercio incorpora políticas y procedimientos, cuyo objetivo es proveer a la entidad lineamientos que brinden mayor certeza sobre las actividades a realizarse.

PROVEEDORES

Esta deuda se genera en el momento en que la mercadería se ingresa a la bodega, ya sea de un proveedor nacional o extranjero. Esta cuenta se mantiene vigente hasta que Ingeniería Servicios y Comercio liquide este pago.

En lo que se refiere al tratamiento de proveedores, proponemos un modelo de cédula de antigüedad de saldos de cuentas por pagar por proveedor, para tener un mayor control y poder hacer una programación de pagos.

A continuación el modelo:

Gráfico 8. Análisis de cuentas por pagar por proveedor

Ficha N°										
Ingeniería Servicios y Comercio S.C.C <i>Análisis de cuentas por pagar por proveedor</i>										
Código: _____						Proveedor: _____				
Cuenta						Días de Antigüedad				
Fecha de FC	N° de factura	Monto	Plazos		Abonos	0-15 días	16-30 días	31-60 días	más de 61 días	Observaciones
			Cuota	Fecha						

Elaborado: Jéssica Gutiérrez

OBLIGACIONES LABORALES Y FISCALES

Debido a que estas erogaciones son constantes en la empresa, se propone un calendario de pagos, para que de esta manera Ingeniería Servicios y Comercio pueda atenderlos en las fechas máximas de manera oportuna evitando cualquier tipo de limitación en el funcionamiento de la empresa.

Gráfico 9. Calendario de pagos modelo

Ingeniería Servicios y Comercio SCC												
<i>Calendario de pagos año 2015</i>												
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Sueldos	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Décimo tercer sueldo												24
Décimo cuarto sueldo								15				
IESS	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
SRI	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Municipio					8							

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

NORMAS PARA CUENTAS POR PAGAR

- La asistente contable emitirá semanalmente un reporte de las cuentas por pagar vencidas.
- Los pagos serán autorizados por el gerente financiero.
- La asistente contable emitirá los cheques, los cuales serán firmados por el gerente financiero o el gerente general.
- Cada pago debe estar respaldado con su respectiva factura, la cual es ingresada por la asistente contable tomando en cuenta la ley de emisión de comprobantes.
- La asistente contable se encargará de comunicar al proveedor que su pago está listo para ser cobrado, o a su vez informar que se hizo una transferencia, este procedimiento mediante llamada telefónica.
- Se emitirá un comprobante de egreso, el cual deberá estar firmado por el proveedor o empleado al que se le hizo el pago, este será archivado con la factura de compra.

- Dentro de lo que son pagos a proveedores extranjeros, estos serán cancelados vía transferencia bancaria únicamente por la gerente financiera junto con el gerente general.
- Para las obligaciones fiscales, el contador quien es el encargado de llevar a cabo las declaraciones mensuales, tendrá como fecha máximo el 5 cada siguiente mes para presentar al gerente financiero el valor a cancelar, quien se encargará de aprobar.
- Los décimos serán preparados por el contador general oportunamente para que de igual manera puedan ser aprobados por el gerente financiero.

4.3.4 Gestión de Obligaciones financieras

La gestión de financiamiento trata de encontrar un medio de financiación que permita optimizar la optimización de recursos.

4.3.4.1 Necesidad de Financiamiento

Las empresas reconocen dos tipos de financiamiento:

- **Necesidades permanentes:** consiste en los activos fijos más porción permanente de los activos circulantes de la empresa. Permanece sin cambios durante un año.
- **Necesidades temporales:** consiste en el financiamiento para activos circulantes temporales, es decir aquellos que fluctúan con las variaciones estacionales o cíclicas que se dan dentro de la industria de la empresa. Esta varía durante un año.

4.3.4.2 Estrategias de financiamiento

- **Estrategia dinámica:** Requiere que la Empresa financie sus necesidades estacionales con fondos a corto plazo, y sus necesidades permanentes con fondos a largo plazo. La solicitud de préstamos a corto plazo se adapta al requerimiento real de fondos. Implica mayor riesgo.

- **Estrategia conservadora:** consistiría en financiar todos los fondos proyectados con fondos a largo plazo y el uso de un financiamiento a corto plazo en caso de una emergencia o un desembolso inesperado. (Mujica, 2014)

4.3.4.3 Fuentes de financiamiento

Si se desea obtener financiamiento a corto plazo sin garantía, la mayoría de veces se lleva a cabo a través de sus proveedores.

Por otro lado, puede tener acceso también a él a través de las instituciones financieras. Los préstamos bancarios son más comunes dado que están disponibles para empresas de cualquier tamaño que cumplan ciertos requisitos.

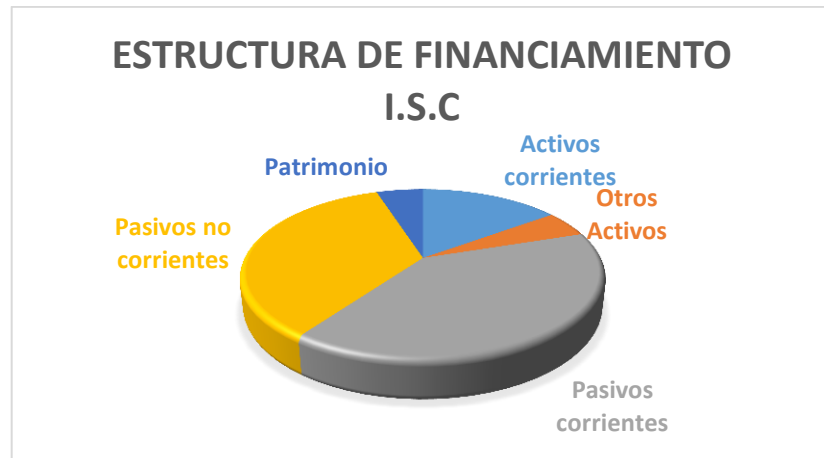
4.3.4.4 Situación actual de obligaciones financieras

Ingeniería Servicios y Comercio no posee una estrategia de financiamiento adecuada ya que maneja porcentajes elevados de cuentas de pasivo a corto plazo lo que genera riesgos de liquidez para la empresa.

Por otra parte ISC está trabajando con dinero proveniente de financiamiento de terceros (préstamos de Instituciones

Financieras) utilizados para la compra de mercadería y/o pago de sueldos.

Gráfico 10. Estructura de financiamiento I.S.C



Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

4.3.4.5 Modelo propuesto para obligaciones financieras

Debido a que Ingeniería Servicios y Comercio la mayor parte de tiempo contrata sobre giros o préstamos con Instituciones Financieras para el desarrollo de sus operaciones, se ha determinado que para los siguientes dos años no se realice ningún tipo de préstamos.

ISC estima que para los siguientes años no necesitará préstamos ya que el dinero se obtendrá de lo proyectado.

Sin embargo se recomienda lo siguiente:

- Aprovechar los descuentos proporcionados por los proveedores en la medida que representen ventajas.
- Si se da el caso de recurrir a un préstamo bancario, considerar las condiciones de funcionamiento de los bancos en los cuales se pueda contratar el crédito.

4.3.5 Planificación presupuestaria

Un presupuesto es una previsión de futuras actividades económicas que la empresa realizará regularmente.

Son cálculos aproximados de los ingresos y gastos que se generarán tras la realización de la actividad. Se puede decir que el presupuesto es una meta para la entidad que ha de cumplir para la consecución de sus objetivos y marcar las prioridades.

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

Comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, es decir todas las cuentas que están ligadas directamente a las utilidades de la compañía.

El presupuesto de operación incluye:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de costo de ventas
- Presupuesto de gastos

PRESUPUESTO FINANCIERO

Consiste en la elaboración de estados financieros proyectados, los cuales muestran a dónde quiere llegar la empresa, y está conformado por:

- Estado de situación proyectado
- Estado de flujo de efectivo presupuestado

Ingeniería Servicios y Comercio en el tiempo que lleva en el mercado no ha llevado a cabo la elaboración de presupuestos de ningún tipo, esta es una de las razones por las que no ha alcanzado un equilibrio financiero.

Es por ello que se propone la elaboración de los principales presupuestos con el objetivo de que Ingeniería Servicios y Comercio cuente con una herramienta de control y planificación adecuada que le permita optimizar la utilización de sus recursos que conlleve a la consecución de sus objetivos organizacionales planteados.

Se han preparado los siguientes presupuestos:

Tabla N. 19 Presupuestos I.S.C

PRESUPUESTOS I.S.C	
OPERACIÓN	FINANCIERO
Ventas	Estado de flujo de efectivo
Costos de ventas	Estado de situación financiera
Gastos	

4.3.5.1 Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas representa estimaciones de los ingresos de la empresa en su actividad comercial, lo cual permitirá realizar un seguimiento del cumplimiento de los ingresos presupuestados.

4.3.5.1.1 Presupuesto de ventas de I.S.C

Para el diseño del presupuesto de ventas de Ingeniería Servicios y Comercio se revisó los resultados obtenidos del análisis financiero, específicamente del análisis horizontal.

Del año 2013 al 2014 existió un incremento en ventas del 10%, bajo la expectativa de que ISC puede alcanzar un nivel mayor en

ventas, se plantea generar un crecimiento en ventas del 15% para los próximos 2 años.

A continuación se presenta el presupuesto de ventas para el período 2015-2016.

Tabla N. 20. Presupuesto de ventas I.S.C 2015-2016

**PRESUPUESTO DE VENTAS
INGENIERIA SERVICIOS Y COMERCIO
PERÍODO 2015 – 2016**

Parámetro de crecimiento:	15%
---------------------------	-----

AÑOS	
2015	2016
569.686	655.139

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

La meta de ISC en ventas para el período 2015-2017 es bastante ambiciosa, considerando el entorno económico y político que atraviesa actualmente nuestro país, a pesar de esto la empresa cuenta con un escenario favorable que le permitirá alcanzar sus objetivos, debido a que el sector del comercio mantiene una tendencia creciente con respecto al nivel de participación en el Producto Interno Bruto.

De todas maneras la empresa debe hacer un seguimiento a su presupuesto para controlar el cumplimiento del mismo, para esto hemos dividido un año en trimestres, con el objeto de identificar qué porcentaje de ventas deberán ir alcanzando.

Se tomó en cuenta el comportamiento del mercado para la elaboración del siguiente esquema:

Tabla N. 21. Cumplimiento esperado en ventas

CUMPLIMIENTO ESPERADO CON RESPECTO A LAS VENTAS PRESUPUESTADAS			
I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
15%	30%	30%	25%

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

Mediante esto ISC podrá verificar trimestralmente si se está cumpliendo lo presupuestado, para en función de ello determinar posibles planes de acción.

4.3.5.1.2 Alternativas para I.S.C

Ingeniería Servicios y Comercio deberá tomar medidas que le permitan cumplir con sus ventas presupuestadas.

En este sentido, se propone lo siguiente:

- Establecer estrategias promocionales
- Incrementar la publicidad

4.3.4.2 Presupuesto de compras

Un informe sobre el presupuesto de compras permite a los propietarios de negocios determinar la cantidad de dinero y los bienes que son necesarios para alcanzar los objetivos deseados. Este presupuesto especial se utiliza en las compañías que tienen productos en stock o inventario, ya que el valor del inventario juega un papel importante en un presupuesto de compras completo. (Jane, 2013)

4.3.4.2.1 Presupuesto de compras de I.S.C

Para construir el presupuesto de compras para Ingeniería Servicios y Comercio se tomó como base el costo de ventas de la empresa, el cual se encuentra en función de las ventas presupuestadas.

Dentro de nuestro análisis vertical del período 2013-2014 obtuvimos un promedio de 66% en costo de ventas en

relación a las ventas, lo cual deja un margen bruto del 34%, mismo que es aceptable para poder cubrir los gastos inherentes a la operativa del negocio, por lo que para los próximos 2 años desean mantenerse en esos porcentajes.

En base a estos criterios se estableció el presupuesto de compras de Ingeniería Servicios y comercio para el período 2015-2019 de la siguiente manera:

Tabla.N.22. Presupuesto de compras

**PRESUPUESTO DE COMPRAS
INGENIERIA SERVICIOS Y COMERCIO
PERÍODO 2015 - 2019**

	2015	2016
Costo de ventas	375.992,93	432.391,87
(-) Inventario inicial	(64.470,76)	(62.591,82)
(+) Inventario final	62.591,82	59.462,23
(=) Compras presupuestadas	374.113,99	429.262,27

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

Las compras presupuestadas representan un monto elevado, lo cual muestra valores coherentes y esto es porque las compras que ISC realizan se las hace bajo pedido de clientes y no les conviene tener llenas las bodegas de mercadería.

4.3.4.3 Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos incluye todos los egresos relacionados con el giro del negocio que generará una entidad, los cuales son indispensables para su funcionamiento, estos gastos pueden ser administrativos y financieros.

El objetivo de este presupuesto es el de planificar dichos gastos en los que incurrirá la organización para llevar a cabo sus operaciones.

4.3.4.3.1 Presupuesto de gastos de I.S.C

La elaboración del presupuesto de gastos se llevó a cabo tomando en cuenta todos los gastos que normalmente incurre la empresa para su normal funcionamiento.

Para la estimación de estos gastos recurrimos al análisis vertical del período 2013-2014, el cual nos indica que Ingeniería Servicios y Comercio posee gastos administrativos que representan el 24,02%, los gastos de ventas el 7,15% y otros gastos el 0,91%, todo en relación a las ventas.

Este comportamiento obliga a que la empresa tome medidas para manejar de una manera eficiente los gastos a los que incurre la empresa, y lograr así mayores y mejores márgenes.

Dado que Ingeniería Servicios y Comercio es una empresa familiar, algunos de los gastos personales estaban tomados en cuenta dentro de los gastos administrativos, por lo que se estableció como política que tan solo ciertos gastos se tomarán en cuenta, de tal manera que estos gastos ya solo representarán el 20% de las ventas.

En cuanto a los gastos en ventas se estableció un techo del 10%, con la idea de mejorar el tema publicidad para incrementar las ventas.

Los otros gastos se consideran razonables por lo que se proyecta que no pasen del 1%.

En virtud de lo cual se tiene el presupuesto de gastos de Ingeniería Servicios y Comercio período 2015-2019:

Tabla N.23 Presupuesto de gastos

**PRESUPUESTO DE GASTOS
INGENIERIA SERVICIOS Y COMERCIO
PERÍODO 2015 - 2019**

	2015	2016
Administrativos	113.937,25	131.027,84
Ventas	56.968,63	65.513,92
Otros Gastos	5.184,14	5.961,77
Total gastos	176.090,02	202.503,52

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

Una vez establecido los gastos Ingeniería Servicios y Comercio deberá tomar conciencia de que debe evitar gastos innecesarios, efectuar mejores negociaciones, buscando más alternativas si se da el caso, y en cuanto a los gastos administrativos, estos serán previamente autorizados por el contador general quien es externo a la familia.

4.3.5 Estados financieros proyectados

La proyección de los estados financieros dentro de una entidad es de gran importancia, ya que permiten tomar decisiones a futuro previniendo todo tipo de problemas que puedan afectar el funcionamiento adecuado de la empresa.

4.3.5.1 Estado de resultados

Proyectamos un estado de resultados con la finalidad de suministrar información de los ingresos y costos esperados por la empresa para los siguientes años.

Para elaborar el estado de resultados proyectado de los años 2015-2016 nos basamos en lo presupuestado anteriormente, ventas, compras y gastos, quedando de la siguiente manera:

Tabla N. 24. Estado de Resultados proyectado

**INGENIERIA SERVICIOS Y COMERCIO ISC
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
PERÍODO 2015-2016**

	2015	21016
4 INGRESOS		
41 Ventas	569.686	655.139
42 Otros ingresos	188	168
5 COSTOS		
51 Costo de ventas	(375.993)	(432.392)
UTILIDAD BRUTA	193.882	222.915
6 EGRESOS		
61 Gastos		
6101 Gastos administrativos	(113.937)	(131.028)
61102 Gastos de ventas	(56.969)	(65.514)
61103 Otros gastos	(5.184)	(5.962)
Utilidad antes de impuestos	17.792	20.411
Participación trabajadores 15%	2.669	3.062
Utilidad antes de impuesto a la renta	15.123	17.350
Impuesto a la renta causado	3.327	3.817
	11.796	13.533
UTILIDAD NETA		

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

4.3.5.2 Estado de Situación Financiera

La finalidad de elaborar el estado de situación financiera proyectado es la de obtener una idea de la posición financiera consolidada de los próximos años para Ingeniería Servicios y Comercio.

Tabla N.25. Estado de Situación Financiera Proyectado
INGENIERIA SERVICIOS Y COMERCIO SCC
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO
PERÍODO 2015-2016

	2015	2016
1 ACTIVOS		
11 ACTIVOS CORRIENTES		
<u>111 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</u>		
11101 Caja chica	150	150
11102 Bancos	9.802	9.172
<u>112 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</u>		
11201 Clientes	46.551	47.923
11202 Empleados	998	1.536
11203 Socios	6.544	6.544
11204 Otras cuentas por cobrar	2.781	2.377
<u>113 ACTIVO REALIZABLE</u>		
11301 Inventarios	62.592	59.462
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	129.418	127.164
12 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
<u>121 ACTIVOS DEPRECIABLES</u>		
12101 Muebles y enseres	19.146	19.146
12102 Estanterías	2.189	2.189
12103 Vehículos	7.344	7.344
12104 Equipos de computación	4.277	4.277
<u>122 DEPRECIACIÓN ACUMULADA</u>		
12201 Dep.acum muebles y enseres	-10.852	-11.085
12202 Dep.acum estanterías	-1.707	-1.830
12203 Dep.acum vehículos	-945	-1.169
12204 Dep.acum equipos de computación	-3.187	-3.421
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	16.266	15.452
TOTAL ACTIVOS	145.684	142.616
2 PASIVOS		
21 CORRIENTES		
<u>211 Cuentas y documentos por pagar</u>		
2110101 Proveedores Nacionales	10.486	10.370
2110102 Proveedores Extranjeros	87.598	80.649
<u>212 Obligaciones Fiscales</u>		
21201 Retención IVA	181	179
21202 Retención fuente	401	346
21203 IVA en ventas	6.115	7.760
21204 Impuesto a la renta	5.101	6.368
<u>213 Obligaciones con empleados</u>		
21301 Sueldos y beneficios	1.610	1.690
21002 IESS	1.300	1.356
21003 Participación trabajadores	2.669	3.062
TOTAL PASIVO CORRIENTE	115.460	111.779
22 NO CORRIENTE		
<u>2201 Obligaciones Financieras</u>		
220101 Diners	7.200	6.699
220102 Produbanco	3.486	2.865
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	10.687	9.563
TOTAL PASIVOS	126.147	121.342
3 PATRIMONIO		
311 Capital	80	80
312 Reservas	40.465	40.465
313 Utilidades (Pérdidas) Acumuladas	-32.804	-32.804
314 Utilidad del Ejercicio	11.796	13.533
TOTAL PATRIMONIO	19.536	21.274
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	145.684	142.616

4.3.6 Presupuesto de caja: estado de flujo de efectivo

Según el Consejo Técnico de la Contaduría, se entiende que el flujo de efectivo “es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo”.

El objetivo del flujo de efectivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión. Adicionalmente, el flujo de efectivo permite hacer un estudio o análisis de cada una de las partidas con incidencia en la generación de efectivo, datos que pueden ser de gran utilidad para la el diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente. (Gerencie.com, 2010)

4.3.6.1 Estado de Flujo de efectivo I.S.C

La elaboración de los estados de flujo de efectivo de Ingeniería Servicios y Comercio se realizó bajo el método indirecto.

Utilizamos los estados financieros presupuestados, estableciendo la variación de un año con respecto al otro para el periodo 2015-2016 y finalmente plasmando esos resultados en la elaboración de los estados de fuentes y usos de la empresa, llegando así al bosquejo final de los siguientes estados de flujo de efectivo:

Tabla N. 26. Flujo de efectivo I.S.C
INGENIERÍA SERVICIOS Y COMERCIO
FLUJO DE EFECTIVO
PERÍODO 2016

FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Proveniente de ventas de bienes y prestación de servicios	652.845
Utilizado en proveedores por el suministro de bienes y servicios	(567.356)
Utilizado en empleados	(68.019)
Intereses recibidos	(5.962)
Utilizado en otras actividades de operación	(793)
Efectivo neto provisto por (utilizado en) actividades de operación	10.715
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Utilizado en propiedades, planta y equipo / activos intangibles	814
Efectivo neto provisto por actividades de inversión	814
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Proveniente de (utilizado en) préstamos	(1.123)
Proveniente de (utilizado en) otras actividades de financiamiento	(11.090)
Efectivo neto utilizado en actividades de financiamiento	(12.214)
<i>DISMINUCION NETA DE EFECTIVO</i>	(684)
<i>EFECTIVO AL INICIO DE LOS AÑOS</i>	10.006
<i>EFECTIVO AL FINAL DE LOS AÑOS</i>	9.322
(Pérdida) utilidad neta	13.533
Partidas de conciliación entre la (pérdida) utilidad neta y los flujos de efectivo neto provistos por actividades de operación	
<i>Incluir ajustes que afectaron a resultados</i>	
Efecto neto de baja	3.817
Participación trabajadores	3.062
	20.411
Cambios netos en el Capital de Trabajo	
Cuentas por cobrar clientes relacionados	(2.294)
Inventarios	3.130
Cuentas por pagar comerciales	(7.066)
Impuestos por pagar	(961)
Beneficios empleados corto plazo	(2.505)
Efectivo neto provisto por (utilizado en) actividades de operación	10.715

4.3.7 Análisis de sensibilidad

Al hacer cualquier análisis económico proyectado al futuro, siempre hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace la toma de decisiones sea bastante difícil.

Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, puede efectuarse un análisis de sensibilidad, el cual indicará las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuáles son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final. (Gomez G. , 2002)

Para aplicar este método se debe identificar los posibles escenarios del proyecto, los cuales pueden ser los siguientes:

- **Pesimista:** Resultado que se obtiene cuando el proyecto fracasa, la peor situación.
- **Probable:** es el resultado con más probabilidades de que se dé, para lograrlo el análisis debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.

- **Optimista:** Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que se proyecta. El escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

4.3.7.1 Análisis de sensibilidad para Ingeniería Servicios y Comercio

Luego de haber elaborado las proyecciones para la empresa para los próximos dos años, llevaremos a cabo un análisis de sensibilidad que permita conocer las consecuencias que pueden darse en caso de no alcanzar o superar las expectativas creadas.

Se estableció los siguientes escenarios:

Tabla N. 27. Escenarios para I.S.C

Escenario	%Crecimiento
Optimista	20%
Probable	10%
Pesimista	5%

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

4.3.7.1.1 Escenario pesimista para Ingeniería Servicios y Comercio

Este escenario se da cuando la empresa no logre alcanzar su meta de crecimiento en ventas que fue del 15% y alcance únicamente el 5%.

A continuación se presentan los estados de pérdidas y ganancias proforma, dado que muestran de manera resumida la afectación para los diferentes rubros partiendo del supuesto trazado:

Tabla N.28. Estado de resultados proyectado, escenario pesimista

INGENIERIA SERVICIOS Y COMERCIO SCC
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA
PERÍODO 2015-2016

	2015	2016
4 INGRESOS		
41 Ventas	520.148	546.156
42 Otros ingresos	188	168
5 COSTOS		
51 Costo de ventas	(375.993)	(432.392)
UTILIDAD BRUTA	144.344	113.932
6 EGRESOS		
61 Gastos		
6101 Gastos administrativos	(113.937)	(131.028)
61102 Gastos de ventas	(56.969)	(65.514)
61103 Otros gastos	(5.184)	(5.962)
Utilidad antes de impuestos	(31.746)	(88.572)
Participación trabajadores 15%	(4.762)	(13.286)
Utilidad antes de impuesto a la renta	(26.984)	(75.286)
Impuesto a la renta causado	(5.937)	(16.563)
UTILIDAD NETA	(21.048)	(58.723)

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

De acuerdo a los resultados obtenidos bajo el escenario pesimista, se puede observar que si tan solo existe un incremento del 5% en ventas, los resultados que se obtendrán al término de los años 2015 y 2016 serán pérdidas y serán valores muy representativos.

4.3.7.1.2 Escenario probable para Ingeniería Servicios y Comercio

El escenario probable involucra que la empresa no logre alcanzar su objetivo de crecimiento en el nivel de ventas, planteado en el 15% y obtenga únicamente el 10%, que representa un nivel factible, considerando las condiciones tanto de la empresa como del mercado.

A continuación se presenta los estados de resultados proforma:

Tabla N.29. Estado de resultados proyectado, escenario probable

INGENIERIA SERVICIOS Y COMERCIO SCC
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO PROBABLE
PERÍODO 2015-2016

	2015	2016
4 INGRESOS		
41 Ventas	544.917	599.409
42 Otros ingresos	188	168
5 COSTOS		
51 Costo de ventas	(375.993)	(432.392)
UTILIDAD BRUTA	169.113	167.185
6 EGRESOS		
61 Gastos		
6101 Gastos administrativos	(113.937)	(131.028)
61102 Gastos de ventas	(56.969)	(65.514)
61103 Otros gastos	(5.184)	(5.962)
Utilidad antes de impuestos	(6.977)	(35.319)
Participación trabajadores 15%	(1.047)	(5.298)
Utilidad antes de impuesto a la renta	(5.931)	(30.021)
Impuesto a la renta causado	(1.305)	(6.605)
UTILIDAD NETA	(4.626)	(23.416)

Elaborado por: Jéssica Gutiérrez

Bajo los resultados obtenidos, se puede determinar que si la empresa no cumple con los objetivos establecidos la empresa generará pérdidas.

4.3.7.1.3 Escenario optimista para Ingeniería Servicios y Comercio

El escenario optimista involucra que la empresa sobre pase su meta planteada del incremento en ventas del 15% al 20%.

A continuación el estado de pérdidas y ganancias:

Tabla N.30. Estado de resultados proyectado, escenario optimista
INGENIERIA SERVICIOS Y COMERCIO SCC
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA
PERÍODO 2015-2016

	2015	2016
4 INGRESOS		
41 Ventas	594.455	713.346
42 Otros ingresos	188	168
5 COSTOS		
51 Costo de ventas	(375.993)	(432.392)
UTILIDAD BRUTA	218.651	281.122
6 EGRESOS		
61 Gastos		
6101 Gastos administrativos	(113.937)	(131.028)
61102 Gastos de ventas	(56.969)	(65.514)
61103 Otros gastos	(5.184)	(5.962)
Utilidad antes de impuestos	42.561	78.619
Participación trabajadores 15%	6.384	11.793
Utilidad antes de impuesto a la renta	36.176	66.826
Impuesto a la renta causado	7.959	14.702
UTILIDAD NETA	28.218	52.124

De acuerdo con los resultados obtenidos bajo un escenario optimista, se puede determinar que si la empresa supera sus expectativas de crecimiento, el impacto en el nivel de utilidad es realmente significativo, sin embargo es poco probable este esquema.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al término de esta investigación que parte del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Ingeniería, Servicios y Comercio me permito emitir las siguientes conclusiones y recomendaciones que sintetizan el propósito del Modelo Administrativo y Financiero diseñado.

5.1 Conclusiones

- El análisis de la situación actual de la empresa nos deja ver que existen puntos a su favor como son la ubicación geográfica, la logística interna y externa, el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales, los procedimientos para la fijación de sus precios en el mercado y la forma como manejan los insumos motivo de su actividad comercial, sin embargo hay otros aspectos que necesitan despuntar como la ejecución de capacitación para que se puedan implementar proyectos y políticas visionadas desde el punto de vista económico, administrativo, de marketing y contable.

En ISC hace falta implementar estrategias como son el desarrollo de relaciones de colaboración ganar-ganar con los proveedores y el análisis y selección de fuertes alternativas para no depender de un solo proveedor, como también la planeación de sistemas efectivos que fomenten relaciones excelentes con los diversos grupos de interés y la modernicen en el ámbito tecnológico de la información para integrar actividades que creen valor.

- Mediante el análisis horizontal y vertical financiero de la empresa hablando en términos generales se determinó que la entidad para los períodos 2013-2014 ha tenido un buen manejo, sus ventas aumentaron en un 10%, lo que incide en el aumento de sus activos corrientes y en el decremento de sus pasivos a corto y largo plazo. Sin embargo por medio de la aplicación de los índices financieros se puede observar que presenta problemas con las partidas: cuentas por cobrar clientes, inventarios, proveedores y obligaciones financieras.
- El análisis de los resultados de las entrevistas permitió conocer el punto de vista de los propietarios y empleados lo cual contribuyó a la elaboración del FODA que constituye el punto de partida del Modelo Administrativo Financiero que se propone en este trabajo de investigación, las debilidades identificadas permitieron la ejecución de su diseño.
- El Modelo Administrativo fija una nueva visión y misión y sugiere su socialización e interiorización con la finalidad de inspirar, motivar, integrar y mover a los miembros de la empresa. También se enuncian los objetivos estratégicos, los principios y valores y los organigramas para conseguir una estructura organizativa definida de esa manera se determina con exactitud donde se sitúan los límites entre los empleados y las respectivas funciones a realizarse.
- La implementación del modelo financiero permite establecer políticas, procedimientos y lineamientos en las partidas cuentas por cobrar clientes,

inventarios, proveedores y obligaciones financieras para un manejo óptimo de éstas.

5.2 Recomendaciones

- En general, Ingeniería Servicios y Comercio debe analizar la posibilidad de implementar el Modelo Administrativo y Financiero con el propósito de optimizar los procesos internos de manera que logren eficiencia y eficacia en el manejo de sus clientes y proveedores lo cual incidirá en la rentabilidad de la empresa.
- En el ámbito administrativo la aplicación del modelo garantiza que los actores interioricen las políticas y objetivos de la empresa desarrollando a la par el sentido de identidad que les hará actuar con empoderamiento.
- En el ámbito financiero la empresa adquirirá solvencia para cubrir sus necesidades a corto plazo lo cual evitará el recurrir a endeudamientos con terceros, por otra parte término del periodo reportarán utilidades lo cual es beneficioso para los empleados y para la empresa en sí porque las ganancias generan mayor posibilidad de inversión.

Referencias

- Alva, S. C. (16 de 04 de 2007). *Monografías*. Recuperado el 08 de 03 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos45/oferta-demanda-gamarra/oferta-demanda-gamarra2.shtml>.
- Calles, R. (23 de octubre de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 2015, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-cuentas-por-cobrar-e-inventarios/>
- Cámara Santa Cruz de Tenerife*. (2011). Obtenido de <http://www.creacionempresas.com/index.php/planteamientos-previos-a-la-eleccion-de-negocio/la-ubicacion-de-la-empresa>
- Cuevas, W. (Marzo de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Dess, Lumpkin, Eisner. (2010). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGrawwHill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Prentice Hall.
- Gerencie.com*. (12 de 10 de 2010). Obtenido de <http://www.gerencie.com/estado-de-flujos-de-efectivo.html>
- Gerencie.com*. (09 de 10 de 2013). Recuperado el 14 de 05 de 2015, de <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>
- Gomez, G. (14 de 11 de 2002). Recuperado el 29 de 7 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/analisis-sensibilidad-proyectos-financieros/>
- Gomez, J. (11 de octubre de 2012). *Economía Negocios Finanzas Mundo*. Recuperado el 21 de julio de 2015, de <http://jhonyagomez.blogspot.com/2012/10/finanzas-las-5-c-del-credito.html>
- Iván, T. (Octubre de 2007). *Promonegocios*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
- Jane, M. (2013). *eHow en español*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/presupuesto-compras-info_132031/

- Luis, H. C. (3 de Noviembre de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 6 de Julio de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-analisis-financiero-los-indicadores-financieros/>
- Prado, R. C. (16 de 10 de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 23 de 07 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-analisis-y-politicas-de-credito/>
- Prado, R. C. (12 de 08 de 2012). *Monografías*. Recuperado el 21 de 07 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos28/politicas-credito/politicas-credito2.shtml>
- Rodriguez, V. T. (2010). *Expansion*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/gestion-de-cobros-y-pagos.html>
- Stanton W, E. M. (2001). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Thompson, I. (Octubre de 2007). *Promonegocios*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
- Unda, M. R. (2003). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/presupuesto-costos-ventas.html>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la entrevista

OBJETIVOS:

- Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ISC, SCC.
- Diagnosticar que habilidades de ISC como empresa deben ser aprovechadas al máximo y a su vez cuáles necesitan previo a un análisis ser considerados dentro del modelo administrativo y financiero.

PREGUNTAS

- a) ¿Tiene la empresa declaradas la misión y visión?
- b) ¿Cree usted que estos parámetros declaran acertadamente lo que es y la meta que persigue la empresa?
- c) ¿Es política de la empresa solicitar que los empleados interioricen la misión y visión?
- d) ¿Cuáles son los valores que priman en las actividades que desarrolla la empresa?
- e) ¿Posee la empresa políticas bien definidas para clientes y proveedores?
- f) ¿Existe un manual de funciones para los trabajadores?
- g) ¿Se encuentra usted capacitado para las funciones que realiza en la empresa?
- h) ¿Cree que la empresa cuenta con una buena plataforma tecnológica para comunicarse con los clientes, proveedores y realizar de manera más óptima los procesos inherentes a la actividad comercial de la compañía?
- i) ¿Los gerentes general, financiero juntamente con el contador realizan presupuestos mensuales de ventas y gastos oportunamente?
- j) ¿Se lleva a cabo mensualmente un análisis financiero?

- k) ¿La toma de decisiones va acorde al respectivo análisis financiero?
- l) ¿Se realizan reuniones de trabajo periódicas con la finalidad de analizar el margen de ingresos obtenidos?